



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2015

---

## **Der Schweizer Stiftungsreport 2015**

Eckhardt, Beate ; Jakob, Dominique ; von Schnurbein, Georg

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-113832>

Monograph

Originally published at:

Eckhardt, Beate; Jakob, Dominique; von Schnurbein, Georg (2015). Der Schweizer Stiftungsreport 2015.

Basel: CEPS.

CEPS Forschung und Praxis – Band 14

# DER SCHWEIZER STIFTUNGSREPORT 2015

Beate Eckhardt

SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen

Prof. Dr. Dominique Jakob

Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich

Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel





## VORWORT

Es ist vielleicht eine Zäsur: Der in den letzten Jahren häufig gehörte Satz «In der Schweiz wird jeden Tag mehr als eine Stiftung gegründet!» stimmt nicht mehr – wenn auch nur knapp. Die Zahl der Neugründungen bewegt sich zwar im Bereich der Vorjahre, doch sie ist unter den Wert von 365 gefallen. Dies kann sich in den nächsten Jahren zwar wieder ändern, es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich langfristig wieder deutlich höhere Zuwächse ergeben werden. Der Blick auf die Neugründungen bietet aber nicht das vollständige Bild zur Entwicklung des Schweizer Stiftungssektors: Bezieht man die immer stärker steigende Zahl an Liquidationen mit ein, zeigt sich ein deutlich geringeres Nettowachstum. Das klingt vorab enttäuschend, bei näherer Betrachtung bringt die aktuelle Entwicklung aber auch viele positive Aspekte mit sich.

Wir erleben im Schweizer Stiftungswesen eine Konsolidierungsphase, wie es sie nach überproportionalem Wachstum oftmals braucht. So scheint es, als würden die verschiedenen Initiativen zur Förderung des Stiftungswesens gerade zur rechten Zeit kommen. Der Thinktank Avenir Suisse hat eine Studie mit Empfehlungen zur Entwicklung des Sektors präsentiert, die Fondation Lombard Odier hat ihre Studie zur Professionalisierung der Stiftungen aus dem Jahr 2010 relanciert, und auf der Grundlage eines Strategiepapiers für den Schweizer Stiftungssektor hat Ständerat Werner Luginbühl im Dezember 2014 eine parlamentarische Initiative eingereicht.

Allen gemeinsam ist, dass das zahlenmässige Wachstum des Sektors kein Hauptziel ist, und Steuererleichterungen für Stifter oder andere Anreize zur Stiftungsgründung nicht im Zentrum stehen. Vielmehr geht es allen darum, die bestehenden Stiftungen mit neuen Fördermethoden, besserer Governance oder innovativen Finanzierungsinstrumenten zu mehr Effizienz und Effektivität zu motivieren.

Die Beiträge des diesjährigen Stiftungsreports bilden diese Entwicklung ab und verdeutlichen, in welchen Bereichen die Professionalisierung des Sektors weiter voranschreiten kann. Im Zentrum steht der Themenschwerpunkt zur Wirkung. Wirkungsmessung dient der Optimierung des Stiftungshandelns, wie Professor Otfried Jarren im Interview betont. Auch wird deutlich, dass Wirkungsmessung nicht mit dem Projektabschluss zusammenfällt, sondern schon bei Projektbeginn mitgedacht werden muss. Nach wie vor aber sind Stiftungen beim Einsatz von Wirkungsmessung sehr zurückhaltend. Demgegenüber ist Governance schon deutlich stärker in der Stiftungspraxis verankert. Dass daran auch der Swiss Foundation Code einen Anteil hat, wird in den Beiträgen zur Rezeption und zur Überarbeitung des Swiss Foundation Code deutlich. Ausserdem findet auch bei der Vermögensanlage der Stiftungszweck immer häufiger Berücksichtigung.

Ein weiteres Zukunftsfeld ist die Digitalisierung. Im vergangenen Jahr sind gleich mehrere Datenbanken zum Stiftungswesen und zur Philanthropie zugänglich gemacht worden, und neue Formen wie Crowdfunding ergänzen das klassische Fundraising. Auch das Verständnis über den Stiftungssektor wird mit Hilfe der Digitalisierung verbessert, wie der Beitrag zur Topografie des Stiftungswesens zeigt.

Neben interessanten Beiträgen und Interviews finden Sie auch in diesem Jahr wieder aktuelle Zahlen, rechtliche Entwicklungen und eine Übersicht zu Veranstaltungen und Publikationen des letzten Jahres.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

**Beate Eckhardt**, lic. phil. I, EMScom  
**Prof. Dr. Dominique Jakob**  
**Prof. Dr. Georg von Schnurbein**

# ZAHLEN UND FAKTEN

## 1. DER SCHWEIZER STIFTUNGSSEKTOR IM ÜBERBLICK: ZUWACHS, REGIONALE VERTEILUNG, LIQUIDATIONEN

Das Schweizer Stiftungswesen geht über die Bücher. Noch nie wurden so viele gemeinnützige Stiftungen in einem Jahr liquidiert und fusioniert. Gerade für kleine Stiftungen stellt sich angesichts tiefer Zinserträge und steigender Verwaltungskosten immer häufiger die Sinnfrage. Dass die Idee der Stiftung dennoch zeitgemäss und attraktiv ist, zeigt die nach wie vor hohe Anzahl der Gründungen. Mit gesamthaft 13 046 gemeinnützigen Stiftungen ist wieder ein neuer Höchststand erreicht worden.

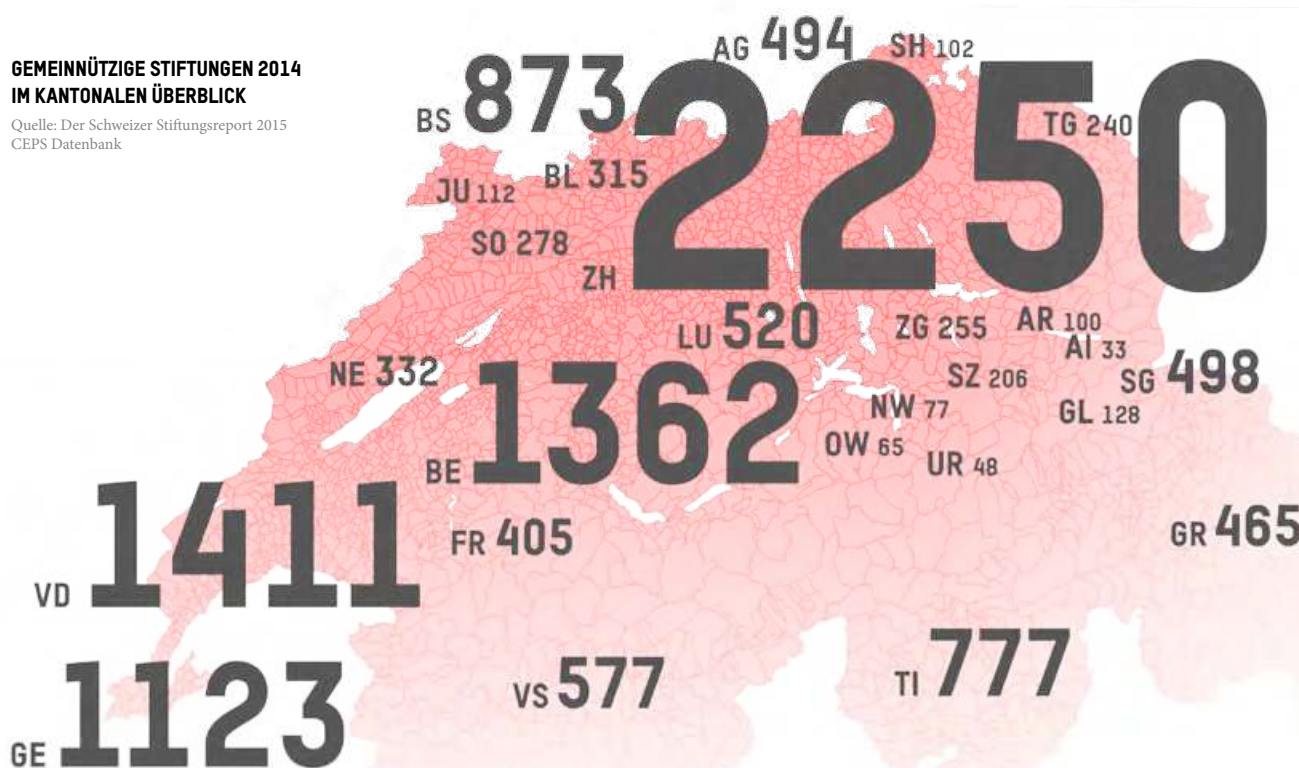
| KANTON | STIFTUNGEN TOTAL | STIFTUNGSDICHTE | NEU / LIQUIERT 2014 | WACHSTUM 2014 |
|--------|------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| AG     | 494              | 7.8             | 11/6                | 1.0 %         |
| AI     | 33               | 20.9            | 0/0                 | 0.0 %         |
| AR     | 100              | 18.6            | 1/1                 | 0.0 %         |
| BE     | 1362             | 13.6            | 25/17               | 0.6 %         |
| BL     | 315              | 11.3            | 8/7                 | 0.3 %         |
| BS     | 873              | 46.1            | 26/13               | 1.5 %         |
| FR     | 405              | 13.6            | 9/7                 | 0.5 %         |
| GE     | 1123             | 23.9            | 60/31               | 2.6 %         |
| GL     | 128              | 32.3            | 0/2                 | -1.6 %        |
| GR     | 465              | 23.9            | 16/6                | 2.2 %         |
| JU     | 112              | 15.6            | 2/2                 | 0.0 %         |
| LU     | 520              | 13.3            | 14/13               | 0.2 %         |
| NE     | 332              | 18.8            | 5/6                 | -0.3 %        |
| NW     | 77               | 18.4            | 1/0                 | 1.3 %         |
| OW     | 65               | 17.8            | 0/0                 | 0.0 %         |
| SG     | 498              | 10.1            | 14/1                | 2.6 %         |
| SH     | 102              | 12.9            | 3/6                 | -2.9 %        |
| SO     | 278              | 10.6            | 3/1                 | 0.7 %         |
| SZ     | 206              | 13.6            | 7/4                 | 1.5 %         |
| TG     | 240              | 9.2             | 2/5                 | -1.3 %        |
| TI     | 777              | 22.4            | 37/2                | 4.5 %         |
| UR     | 48               | 13.4            | 0/14                | -29.2 %       |
| VD     | 1411             | 18.8            | 39/22               | 1.2 %         |
| VS     | 577              | 17.6            | 12/10               | 0.3 %         |
| ZG     | 255              | 21.6            | 10/17               | -2.7 %        |
| ZH     | 2250             | 15.8            | 58/33               | 1.1 %         |
| CH     | 13 046           | 16.0            | 363/226             | 1.1 %         |

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2015 / CEPS Datenbank

Es gibt viele gute Gründe, eine Stiftung zu errichten. Auch im Jahr 2014 wurden in der Schweiz wieder 363 gemeinnützige Stiftungen gegründet, womit ein vergleichbarer Wert zu den Vorjahren erreicht wurde. Die Gesamtzahl der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz erhöhte sich auf 13 046.<sup>1</sup> Dass der Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr nicht höher ausfiel, liegt an der stark gestiegenen Anzahl von Liquidationen. 226 Stiftungen wurden 2014 gemäss Verfügung der jeweiligen Aufsichtsbehörde liquidiert und aus dem Handelsregister gelöscht. Im Vergleich zu 2013 haben die Liquidationen damit um fast 30 % zugenommen. Das Nettowachstum sinkt auf gerade einmal 137 Stiftungen. Dies verstärkt die konsolidierende Entwicklung in den vergangenen Jahren, und es ist zu erwarten, dass dieser Trend noch weiter anhalten wird. Gerade die ausbleibenden Zinserträge bei risikoarmen Anlageformen werden viele Stiftungsräte dazu bringen, eine Liquidation ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Die älteste gelöschte Stiftung ist die Philipp Merian'sche Stiftung in Riehen mit Gründungsjahr 1916, die mit der GSR Wieland Stiftung fusioniert wurde. Unter den fünf Stiftungen, die 2012 gegründet und nun schon wieder liquidiert wurden, befinden sich ebenfalls zwei Fusionen. Die Hälfte der gelöschten Stiftungen wurde nach 1998 gegründet.

## GEMEINNÜTZIGE STIFTUNGEN 2014 IM KANTONALEN ÜBERBLICK

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2015  
CEPS Datenbank



### FUSIONEN ALS MITTEL DER KONSOLIDIERUNG

Die Anzahl der Fusionen ist gegenüber dem Vorjahr (22 Fusionen) nochmals gestiegen. Im vergangenen Jahr wurden 30 Stiftungen mit anderen Organisationen fusioniert (13,3 % der Löschungen im Handelsregister). In vielen Fällen – wie etwa bei der bereits erwähnten GSR Wieland Stiftung, bei der Stiftung Bündner Volksbibliothek (fusioniert mit der Stiftung Churer Stadtbibliothek) oder bei der Fondation Terre des hommes Jura (fusioniert mit der Fondation Terre des hommes) – handelt es sich um eine Strukturbereinigung innerhalb einer Organisation. Damit reagieren immer mehr Stiftungen auf die steigenden Verwaltungskosten, die bei einer eigenständigen Stiftung anfallen. Neben den Vermögensverwaltungskosten haben in den vergangenen Jahren vor allem die Revisionskosten und die gestiegenen Aufsichtsgebühren für eine Erhöhung der laufenden Kosten gesorgt.

### KANTONALE UNTERSCHIEDE

Nach wie vor befinden sich die meisten gemeinnützigen Stiftungen im Kanton Zürich (2250) (vgl. Abb.). Danach folgen

mit Waadtland (1411), Bern (1362) und Genf (1123) drei weitere Kantone mit mehr als 1000 Stiftungen. Wie bereits in den letzten Jahren liegen Genf (60) und Zürich (58) bei den Neugründungen weit vor den anderen Kantonen. Es folgen das Waadtland (39) und das Tessin (37) sowie Basel (26) und Bern (25).

Die Reihenfolge verändert sich jedoch, wenn man die Liquidationen des vergangenen Jahres abzieht und nur den Nettowachstum betrachtet (Abb. S. 6). Dann liegt das Tessin (35) vor Genf (29) und Zürich (25). Es stellt sich die Frage, inwiefern die Politik der jeweiligen Aufsichtsbehörde hier eine Rolle bezüglich

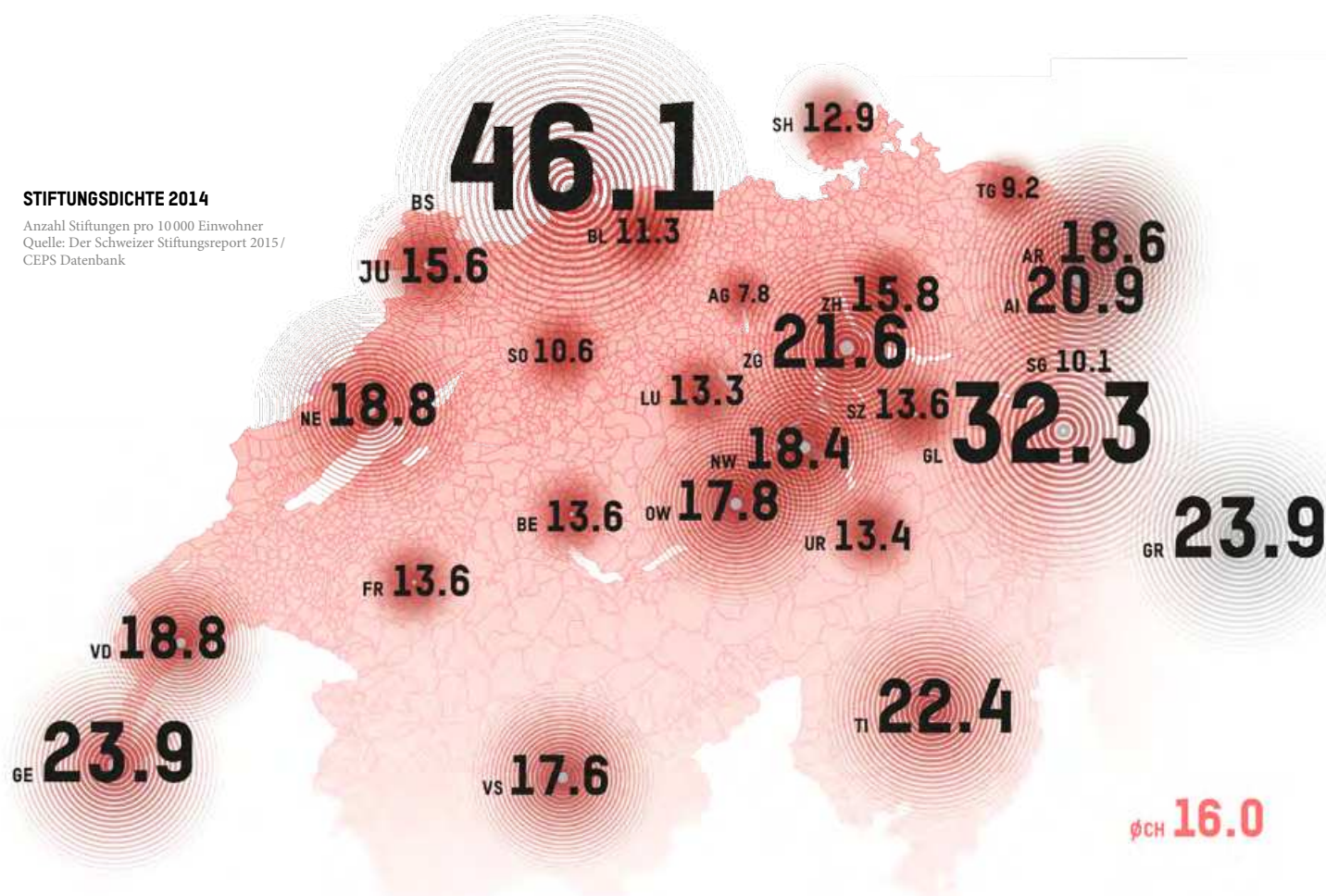
### ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

Die privaten Kunststiftungen haben in letzter Zeit besonders für Furore gesorgt. Einerseits durch juristische Zwiste wegen unterschiedlicher Auffassungen über die Zusammensetzung von Organen oder die strategische Ausrichtung der Stiftung, andererseits durch die Ankündigung der eigenen Auflösung. Zur ersten Kategorie gehören die Coninx Stiftung in Zürich und die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) von Bruno Stefanini in Winterthur (siehe hierzu auch S. 16). In beiden Fällen verläuft die Konfliktlinie zwischen dem Stiftungsrat und den Stiftererben. Beide Fälle verdeutlichen, dass die Ansprüche und Erwartungen der Stifter in der Wirklichkeit oftmals nicht umgesetzt werden können und wie wichtig es ist, dass sich ein Stifter bei der Gründung nicht nur Gedanken zum Stiftungszweck, sondern auch zur Stiftungsorganisation macht und dabei entstehende Machtansprüche berücksichtigt. In der zweiten Kategorie lassen sich die Stiftung Kunst Heute und die STEO Stiftung nennen. Die erste stellte Ende 2013 nach dreissig Jahren ihren Betrieb ein, die zweite feiert dieses Jahr ihr 50. Jubiläum und gleichzeitig ihren Abschied. In beiden Fällen reichten die verfügbaren Mittel zuletzt nicht mehr aus, um den Zweck zu erfüllen, moderne Kunst zu kaufen bzw. zu fördern.



## STIFTUNGSDICHTE 2014

Anzahl Stiftungen pro 10 000 Einwohner  
 Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2015 /  
 CEPS Datenbank



## ENTWICKLUNG DES SCHWEIZER STIFTUNGSSEKTORS AB 1997

Werte ab 2013 nicht mit den Vorjahren vergleichbar

| Jahr | Neugründungen | Gesamt |
|------|---------------|--------|
| 1997 | 306           | 6980   |
| 1998 | 322           | 7302   |
| 1999 | 387           | 7689   |
| 2000 | 434           | 8123   |
| 2001 | 422           | 8545   |
| 2002 | 387           | 8932   |
| 2003 | 376           | 9308   |
| 2004 | 427           | 9735   |
| 2005 | 411           | 10 146 |
| 2006 | 462           | 10 608 |
| 2007 | 576           | 11 184 |
| 2008 | 491           | 11 675 |
| 2009 | 348           | 12 023 |
| 2010 | 508           | 12 531 |
| 2011 | 374           | 12 715 |
| 2012 | 376           | 12 957 |

Neue Erhebungsmethode:

| Jahr | Neugründungen | Liquidationen | Gesamt |
|------|---------------|---------------|--------|
| 2013 | 381           | 159           | 12 909 |
| 2014 | 363           | 226           | 13 046 |

der Anzahl der Liquidationen spielt. Besonders deutlich fällt die Differenz im Kanton Uri aus, wo 14 Stiftungen liquidiert wurden, aber keine neue hinzukam. Gesamtschweizerisch reduziert sich das Wachstum des Stiftungssektors nach Abzug der Liquidationen von 2,8 % auf 1,1 %.

Ebenso unangefochten wie Genf und Zürich bei den Neugründungen liegt der Kanton Basel-Stadt bei der Stiftungsdichte mit 46,1 Stiftungen auf 10 000 Einwohner an der Spitze, gefolgt von Glarus (32,3), Genf (23,9) und Graubünden (23,9) (vgl. Abb.). Für die Schweiz errechnet sich ein Durchschnitt von 16,0 Stiftungen pro 10 000 Einwohner. Wie hoch dieser Wert im internationalen Vergleich ist, lässt sich mit einem Blick nach Deutschland verdeutlichen: Die Grossstadt mit der höchsten Stiftungsdichte ist dort Würzburg mit 9,0 Stiftungen auf 10 000 Einwohner (Stand Ende 2013). Dieser Wert liegt nur knapp über dem niedrigsten Wert eines Schweizer Kantons, und zwar dem Aargau mit 7,8 Stiftungen pro 10 000 Einwohner.

Die aktuellen Zahlen machen deutlich, dass Stiftungen keineswegs starre, unveränderliche Gebilde sind, die auf Ewigkeit bestehen. Gerade das veränderte Umfeld hat grosse Auswirkungen auf die Entwicklung des Stiftungssektors, und letztendlich trägt eine Bereinigung der Stiftungslandschaft in mehrfacher Hinsicht zu deren Attraktivität bei: Da vor allem kleine Stiftungen liquidiert werden, gewinnt das Stiftungswesen an Übersicht, auch für die Gesuchsteller.

Ausserdem vermindert sich der Aufwand der Aufsichtsbehörden, die weniger Klein- und Kleinststiftungen prüfen müssen. Schliesslich werden gerade durch Fusionen Kosten für Aufsicht, Revision und Administration eingespart, was mehr Mittel für die Zweckerfüllung übrig lässt. Der Strukturbereinigung bei den Stiftungen selbst sollte nun auch eine Bereinigung bei den Aufsichtsbehörden folgen, wie im Beitrag auf Seite 10 verdeutlicht wird.

## 2. NEUE ERKENNTNISSE ZUR TOPOGRAFIE DER STIFTUNGSLANDSCHAFT SCHWEIZ

Gastbeitrag von Irene Reynolds Schier, lic. phil. I

Irene Reynolds Schier, lic. phil. I, schreibt zurzeit ihre Dissertation über die Schweizer Stiftungslandschaft am Geographischen Institut der Universität Basel und ist Stiftungsrätin der Stiftung Spielraum.

### EINLEITUNG

Bisher gibt es nur rudimentäre Informationen über die Tätigkeitsbereiche und die geografische Reichweite gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz. Der vorliegende Beitrag fasst erste Ergebnisse einer am Geographischen Institut der Universität Basel laufenden Dissertation zur räumlichen Ordnung und Struktur der Schweizer Stiftungslandschaft zusammen.

Seit 2010 stellt der Schweizer Stiftungsreport regelmässig neue Fakten zum Schweizer Stiftungswesen zur Verfügung. Dabei mussten jedoch die Aussagen zu Standorten und Wirkungskreisen gemeinnütziger Stiftungen nur oberflächlich bleiben, weil es bis heute nur ungenaue Schätzungen zu den Tätigkeitsfeldern und der geografischen Reichweite von Stiftungen gibt.

Eine am Geographischen Institut der Universität Basel laufende Dissertation hat sich zum Ziel gesetzt, die räumliche Ordnung und Struktur des Schweizer Stiftungswesens zu untersuchen. Daten zu den Standorten und Wirkungskreisen gemeinnütziger Stiftungen werden hier erstmals gesamthaft erhoben und kartografisch dargestellt. Drei Hauptfragen sollen beantwortet werden. Erstens: Wie verteilen sich die Stiftungen im geografischen Raum? Zweitens: Zeichnen sich Muster ab, gibt es Korrelation zwischen dem Stiftungszweck und dem Sitz der Stiftung? Und Drittens: Welche geografischen Wirkungskreise besitzen sie?

Damit versucht diese Arbeit zur Transparenz im Stiftungsektor beizutragen und eine vertiefte «market intelligence» zu ermöglichen. Ein besseres Wissen über geografische und thematische Lücken oder Überangebote kann die Effizienz steigern, indem dadurch Kooperationen gefördert und Synergien gebildet werden.<sup>2</sup>

Die Datengrundlage für die folgenden Ausführungen bildet eine Vollerhebung in den Kantonen Aargau (AG), Appenzell Innerrhoden (AI), Appenzell Ausserrhoden (AR), Bern (BE), Basel-Landschaft (BL), Basel-Stadt (BS), Glarus (GL), Graubünden (GR), Luzern (LU), Nidwalden (NW), Obwalden (OW), St. Gallen (SG), Schaffhausen (SH), Solothurn (SO), Schwyz (SZ), Thurgau (TG), Uri (UR), Zug (ZG) und Zürich (ZH).

Die mehrheitlich Französisch sprechenden Kantone Genf (GE), Freiburg (FR), Jura (JU), Neuenburg (NE), Waadt (VD), Wallis (VS) sowie der italienischsprachige Kanton Tessin (TI) werden in der nächsten Etappe analysiert. Zum Stichtag des 31.12.2014 wurden 8092 Stiftungen erfasst.

### METHODIK

Die Studie sammelt systematisch die im Handelsregister enthaltenen Daten zu allen eingetragenen gemeinnützigen Stiftungen und analysiert und kartografiert diese unter geografischem Blickwinkel. Für die Einteilung des Stiftungszwecks wurde bis anhin meist das ICNOP (International Classification System for Nonprofit Organizations) eingesetzt,<sup>3</sup> das aber nur eine grobe Einteilung zulässt. Für die vorliegende Arbeit findet das US-amerikanische NTEE-CC (National Taxonomy of Exempt Entities – Core Codes) Verwendung. Es kennt 26 Hauptklassen, die sich in weitere 168 bzw. 445 Subgruppen auffächern lassen.

### KATEGORISIERUNG DER STIFTUNGSZWECKE

In Bezug auf die Gestaltung des Stiftungszwecks gilt allgemein das Dictum: «Es gibt nichts, was es nicht gibt». In der Schweiz sind der Freiheit des Stifters bei der Festlegung des Stiftungszwecks nur wenige gesetzliche Schranken gesetzt. Ein Stiftungszweck gilt nur dann als unzulässig, wenn er rechtswidrig oder unsittlich ist. ZGB 52 Abs. 3.<sup>4</sup> So entsteht eine recht «artenreiche» Stiftungslandschaft, die sich nur schwer in einfache Kategorien einordnen lässt. Diese Vielfalt verstärkt sich noch dadurch, dass Stiftungen nicht nur einen Zweck aufweisen, sondern in mehreren Feldern tätig sein können. Während rund 79 % der untersuchten Stiftungen einen einzigen Zweck aufweisen, widmen sich 19 % mehreren Gebieten. Erfasst wurden bis zu drei grundsätzlich verschiedene Tätigkeitskategorien. Bei 1 % der Stiftungen waren die Auszüge des Handelsregisters derart vage, dass sie keiner Kategorie zugeordnet werden konnten (z. B. «Unterstützung von Wohltätigkeitsinstitutionen»).

### IN WELCHEN KATEGORIEN FINDEN SICH DIE MEISTEN STIFTUNGEN, UND IN WELCHEN TÄTIGKEITSFELDERN ARBEITEN NUR WENIGE?

In Tabelle 1 sind die erfassten Stiftungen nach den 26 Hauptklassen des NTEE-CC eingeteilt. Dabei wurde die im NTEE-CC vorkommende Kategorie der Förderstiftungen (T20 Grant-making Foundations) ausgeklammert und eine zusätzliche Kategorie der «Allgemeinen Forschung/Wissenschaft» geschaffen, da Stiftungen häufig unspezifisch formulieren (z. B. «Förderung von Forschung bzw. Wissenschaft»).

### WIE SIEHT DIE VERTEILUNG DER ZWECKKATEGORIEN INNERHALB DER UNTERSUCHTEN KANTONE AUS?

Vier Tätigkeitsfelder sind in allen Kantonen recht gleichmässig vertreten. Sie weisen prozentual ähnliche Stiftungszahlen und Medianwerte auf:



## VERTEILUNG TÄTIGKEITSFELDER

|                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| SOZIALWESEN      | 30.1 % (Range 22 % - 44 %)    |
| KUNST UND KULTUR | 27.3 % (Range 23 % - 44 %)    |
| AUSBILDUNG       | 13.1 % (Range 8.1 % - 24.5 %) |
| GESUNDHEITSWESEN | 6.1 % (Range 0 % - 9.6 %)     |

Unterschiede in der Gewichtung der einzelnen Stiftungszwecke sind zwar vorhanden, aber sie scheinen, bis auf wenige Ausnahmen, eher gering zu sein. Weiterführende Studien sind hierzu noch erforderlich, insbesondere auch unter Einbezug von Metadaten.

AUF SICHTSBEHÖRDEN –  
INDIKATOR FÜR DEN GEOGRAFISCHEN WIRKUNGSKREIS

Jede Stiftung untersteht der Aufsicht einer spezifischen Behörde. Ob Bund, Kanton oder Gemeinde für die Kontrolle zuständig sind, hängt vom Stiftungszweck ab und – geografisch relevant – von der «räumliche(n) Ausdehnung der Stiftungstätigkeit». <sup>5</sup> Normalerweise übt dasjenige Gemeinwesen die Aufsicht aus, welches die Leistung der Stiftung bei einer Auflösung am ehesten übernehmen könnte. <sup>6</sup> So gelten die Aufsichtsbehörden als Indikator für den geografischen Wirkungskreis einer Stiftung. Je nach zugewiesener Aufsichtsbehörde ist eine Stiftung eher lokal und kommunal, kantonal, national oder international tätig. Es gibt jedoch Ausnahmen.

## HAUPTKATEGORIEN DER STIFTUNGEN

in den 19 Kantonen nach dem NTEE-CC in aufsteigender Häufigkeit (erfasst bis 12/2014)

% vom Gesamtwert    Stiftungskategorien des NTEE-CC  
(n=8092)

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>BIS 1 %</b>   | Crime & Legal-related; Employment; Food, Agriculture & Nutrition; Public Safety, Disaster Preparedness & Relief; Civil Rights, Social Action & Advocacy; Philanthropy, Voluntarism & Grant-making Foundations; Public & Societal Benefit; Mutual & Membership Benefit   |
| <b>1 – 5 %</b>   | Environment; Animal-related; Mental Health & Crisis Intervention; Voluntary Health Associations & Medical Disciplines; Housing & Shelter; Recreation & Sports; Youth Development; Community Improvement & Capacity Building; Science & Technology; Social Science; Unknown 27 «Allgemeine Forschung & Wissenschaft» |
| <b>5 – 10 %</b>  | Health Care; Medical Research; International, Foreign Affairs & National Security; Religion-related   |
| <b>10 – 15 %</b> | Education   |
| <b>20 – 25 %</b> | keine Stiftungen  |
| <b>25 – 30 %</b> | Human Services; Arts, Culture & Humanities  |

TABELLE 1

verdeutlicht, dass die charakteristischen Tätigkeitsfelder von Stiftungen «Sozialwesen», «Kunst & Kultur» sowie «Ausbildung» sind. Doch welche Stiftungszwecke verstecken sich hinter diesen grossen Themenbereichen? Hier erweist sich das dreistufige und hierarchisch konzipierte NTEE-CC Klassifikationssystem von Vorteil.

Gesamtschweizerisch stehen gut die Hälfte der Stiftungen (54 %) unter kantonaler oder regionaler Aufsicht. 32 % fallen unter die Aufsicht des Bundes, 11 % unter diejenige von Gemeinden. Knapp 2 % sind keiner Aufsichtsbehörde zugeordnet (darunter Neugründungen aus dem Jahr 2014), oder sie haben andere «Vorsteher» – oft kirchlicher Natur.

## GEOGRAFISCHE ANGABEN AUS DEM HANDELSREGISTER-AUSZUG

Obwohl in der geografischen wie auch philanthropischen Forschung bisher kaum beachtet, spielt die Geografie für Stiftungen eine nicht unwesentliche Rolle.

Dies zeigt allein die Tatsache, dass rund 77,5 % (6272 Stiftungen) der erhobenen Stiftungen (n=8092) irgendeine geografische Angabe im Handelsregistereintrag nennen und somit ihren geografischen Wirkungskreis festlegen. Das Spektrum der geografischen Bezeichnungen reicht von Parzellen über Ortsnamen, Kantone, Regionen, Länder und Kontinente bis hin zu allgemeinen Begriffen wie «weltweit» oder «im In- und Ausland tätig».

Stiftungen können – ebenso wie beim Zweck – entweder nur einen oder mehrere geografische Wirkungskreise haben. Bei rund 22,5 % (1819 Stiftungen) liessen sich keine geografischen Hinweise finden. Von den rund 6272 Stiftungen (77,5 %), bei denen sich geografische Angaben im Stiftungszweck finden,

## ANZAHL STIFTUNGEN IN DER NTEE-CC KLASSE

«Arts, Culture & Humanities» mit Untergruppen «Museums» und «Historical Organizations»

|  |             |               |
|--|-------------|---------------|
| <b>Arts, Culture &amp; Humanities</b>        | <b>2158</b> | <b>26.7 %</b> |
| <b>Museums</b>                               | <b>272</b>  | <b>2.6 %</b>  |
| History Museums                              | 107         | 1 %           |
| Art Museums                                  | 56          | 0.5 %         |
| Folk Art Museum                              | 41          | 0.4 %         |
| Science & Technology Museums                 | 38          | 0.4 %         |
| Natural History & Natural Science Museums    | 17          | 0.2 %         |
| Museums                                      | 11          | 0.1 %         |
| Children's Museums                           | 2           | 0.0 %         |
| <b>Historical Organizations</b>              | <b>398</b>  | <b>3.8 %</b>  |
| Historical Societies & Historic Preservation | 331         | 3.2 %         |
| Historical Organizations                     | 65          | 0.6 %         |
| Commemorative Events                         | 3           | 0.0 %         |

TABELLE 2

zeigt am Beispiel der Hauptgruppe «Arts, Culture & Humanities», wie detailliert das NTEE-CC aufgebaut ist. Von den erfassten Stiftungen lassen sich 26,7 % der Hauptgruppe «Arts, Culture & Humanities» zuordnen. Zwei der insgesamt neun Untergruppen mit ihren spezifischen Subklassen sind in der Tabelle aufgelistet. Die Gruppe der «Museen» umfasst 2,6 % (272 Stiftungen), wobei darunter die Subklasse der «History Museums» fast 40 % ausmacht (z.B. Ortsmuseen, Archive, Sammlungen). Die Subklasse der «Historical Organizations» mit fast 400 Stiftungen (3,8 %) hat sogar noch mehr Gewicht, v.a. wegen der Untergruppe der «Historical Societies & Historic Preservation». Diese umfasst rund 330 vornehmlich in der Denkmalpflege tätige Stiftungen.

sind 74 % (n=4585) in einem einzigen geografischen Raum tätig, während die restlichen 26 % (n=1687) zwei oder mehrere Wirkungskreise aufweisen.

Von jenen Stiftungen, die nur in einem geografischen Raum tätig sind (n=4585), arbeiten fast 60 % in einem sehr kleinen Radius. Entweder sie setzen ihren Stiftungszweck lokal um (39 %), d. h. die Leistung der Stiftung kann nur «vor Ort» in Anspruch genommen werden – was aber nichts über deren weitere Ausstrahlung aussagt. Zu dieser Gruppe gehören z. B. Heime, Bibliotheken, Spitäler oder Museen. Oder sie sind nur innerhalb ihrer Gemeinde aktiv, wie dies bei 21,9 % der Stiftungen der Fall ist (z. B. Kulturförderprojekte, Krankenpflege, Unterstützung von Bedürftigen innerhalb der Gemeindegrenze). Innerhalb eines Kantons oder in einer seiner Teilregionen sind 15 % der Stiftungen tätig.

Nur sehr wenige Stiftungen (4 %) sehen ihren Aufgabenbereich in Grossregionen (z. B. Zentralschweiz, Ostschweiz), häufiger engagieren sie sich schweizweit (16,9 %). Stiftungen mit mehreren geografischen Wirkungskreisen (n=1687) tendieren dazu, ihre geografischen Tätigkeitsfelder sehr vage zu formulieren. Beispielsweise arbeitet knapp die Mehrheit «im In- und Ausland», «weltweit» oder «global». 5,5 % sind in «Entwicklungs- oder Schwellenländern» und fast genauso viele in «Europa» tätig.

### AUSBLICK

Diese erste geografische Analyse der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz bietet eine wertvolle Chance, das Verständnis über den Schweizer Stiftungssektor zu erhöhen. Stiftungen in der Schweiz werden zu einem Grossteil mit lokalem und regionalem Bezug gegründet und fördern damit das hiesige Gemeinwohl. Auch ist bei über drei Vierteln der Stiftungen eine geografische Angabe im Zweck zu finden. Dies hebt die bis anhin zu wenig berücksichtigte Bedeutung des geografischen Wirkungsradius in der Forschung hervor. Deshalb wird nach Abschluss der Auswertung aller Kantone eine vertiefte Auseinandersetzung über die Zusammenhänge von Stiftungsstandort, Stiftungszweck und geografischem Wirkungsradius vorgenommen werden können.

### STIFTUNGEN IN 19 KANTONEN UND IHRE VERTEILUNG AUF DIE VERSCHIEDENEN AUFSICHTSBEHÖRDEN

(erfasst bis 12/2014)

| KANTON         | AUFSICHTSBEHÖRDEN                      |        |   |        |                       |        |
|----------------|--|--------|---|--------|-----------------------|--------|
|                | % der Stiftungen innerhalb des Kantons |        |   |        |                       |        |
| ZH             | EIDGENÖSSISCHE AUFSICHTSBEHÖRDE        | 51.1 % | KANTONALE & REGIONALE AUFSICHTSBEHÖRDEN | 28.6 % | AUFSICHT DER GEMEINDE | 18.3 % |
| BE             |  | 34.6 % |   | 54.1 % |                       | 9.5 %  |
| BS             |  | 20.6 % |   | 77.3 % |                       | 1.2 %  |
| LU             |  | 24.7 % |   | 34.9 % |                       | 38.6 % |
| SG             |  | 16.0 % |   | 82.4 % |                       | 0.0 %  |
| AG             |  | 21.6 % |   | 73.7 % |                       | 0.0 %  |
| GR             |  | 18.0 % |   | 79.9 % |                       | 0.0 %  |
| BL             |  | 15.2 % |   | 70.2 % |                       | 12.9 % |
| SO             |  | 18.7 % |   | 78.3 % |                       | 0.4 %  |
| ZG             |  | 62.0 % |   | 28.9 % |                       | 5.0 %  |
| TG             |  | 14.5 % |   | 68.5 % |                       | 9.8 %  |
| GL             |  | 4.8 %  |   | 86.3 % |                       | 4.8 %  |
| SH             |  | 13.1 % |   | 55.6 % |                       | 30.3 % |
| AR             |  | 14.3 % |   | 71.4 % |                       | 14.3 % |
| SZ             |  | 38.4 % |   | 37.9 % |                       | 17.2 % |
| NW             |  | 42.5 % |   | 39.7 % |                       | 15.1 % |
| OW             |  | 29.0 % |   | 41.9 % |                       | 22.6 % |
| UR             |  | 19.6 % |   | 78.3 % |                       | 0.0 %  |
| AI             |  | 3.0 %  |   | 90.9 % |                       | 0.0 %  |
| ANDERE BEHÖRDE |  | 0.3 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 0.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.8 %  |
|                |  | 0.0 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.2 %  |
|                |  | 0.8 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.2 %  |
|                |  | 0.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 0.2 %  |   | 0.7 %  |                       | 0.8 %  |
|                |  | 0.8 %  |   | 2.1 %  |                       | 5.1 %  |
|                |  | 1.0 %  |   | 2.4 %  |                       | 1.6 %  |
|                |  | 1.4 %  |   | 0.0 %  |                       | 1.0 %  |
|                |  | 4.4 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 1.9 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.3 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 5.1 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 1.6 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 1.9 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.3 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 5.1 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 2.7 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 2.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.0 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
| VAKANT         |  | 1.7 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 1.7 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.8 %  |
|                |  | 0.9 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.2 %  |
|                |  | 1.0 %  |   | 0.2 %  |                       | 0.2 %  |
|                |  | 1.4 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 4.4 %  |   | 0.7 %  |                       | 0.8 %  |
|                |  | 1.9 %  |   | 2.1 %  |                       | 5.1 %  |
|                |  | 3.3 %  |   | 2.4 %  |                       | 1.6 %  |
|                |  | 5.1 %  |   | 0.0 %  |                       | 1.0 %  |
|                |  | 1.6 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 1.9 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.3 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 5.1 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 2.7 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 2.2 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
|                |  | 3.0 %  |   | 0.0 %  |                       | 0.0 %  |
| GESAMT         |  | 32.0 % |   | 54.4 % |                       | 11.3 % |
|                |  | 2587   |   | 4401   |                       | 913    |
|                |  |        |   |        |                       | 34     |
|                |  |        |   |        |                       | 157    |
|                |  |        |   |        |                       | 8092   |

TABELLE 3

zeigt die Stiftungen der 19 Kantone und ihre Zuteilung zu den einzelnen Aufsichtsbehörden. Dabei wurden aufgrund der besseren Übersicht die kantonalen und regionalen Behörden zu einer Gruppe zusammengefasst.

Prozentual gesehen haben die Kantone Zug und Zürich den höchsten Anteil von Stiftungen, die unter Bundesaufsicht stehen, gefolgt von den Kantonen Schwyz und Bern. Es fällt auf, dass im Kanton Basel-Stadt trotz seiner hohen Stiftungszahlen relativ wenige Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht stehen.

### 3. DIE FRAGMENTIERTE LANDSCHAFT DER AUFSICHTSORGANE

Seit der Ausgliederung der kantonalen Aufsichtsbehörden in öffentlich-rechtliche Anstalten sehen sich diese immer wieder öffentlicher Kritik wegen überhöhter Gebühren oder Verwaltungsrats-honorare ausgesetzt. Über die Erledigung der Kernaufgabe, nämlich der Beaufsichtigung der Stiftungen, besteht weitestgehend Zufriedenheit, wie die Umfrage für den letztjährigen Stiftungsreport gezeigt hat. Die durch kantonale Konkordate geschaffenen Aufsichten in der Ostschweiz, der Zentralschweiz, Zürich/Schaffhausen, beide Basel, Suisse Occidentale, sowie die Aufsichten von Genf und Bern tragen ebenso wie die Eidgenössische Stiftungsaufsicht zur Professionalisierung im Stiftungssektor bei. Die Zusammenschlüsse sind daher als positive Entwicklung zu begrüssen.

Eine Auswertung der Angaben zum Aufsichtsorgan im Handelsregister offenbart nun eine ganz andere Problematik, die bisher unberücksichtigt blieb: Neben den 19 kantonalen Aufsichtsbehörden und der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht sind insgesamt 401 staatliche Organe eingetragen, die zum Grossteil nur eine oder zwei Stiftungen beaufsichtigen.

Die Aufschlüsselung in der Abbildung verdeutlicht, dass 68,6 % dieser Aufsichtsorgane nur eine oder zwei Stiftungen beaufsichtigen und gerade einmal 2,7 % aller Stiftungen unter ihrer Aufsicht haben. Dabei handelt es sich grösstenteils um Gemeinderäte oder andere lokale Gremien. Die Auswertung zeigt auch, dass es sich um ein historisch gewachsenes Problem handelt: Die Stiftungen unter lokaler Aufsicht sind im Vergleich zur Gesamtheit der gemeinnützigen Stiftungen deutlich älter, 59,7 % wurden bereits vor 1990 gegründet (36,2 % bei der Gesamtheit). Dennoch wurden seit 2000 noch 71 Stiftungen einem lokalen Aufsichtsorgan unterstellt.

Im Gesetz ist die Aufsicht gemeinnütziger Stiftungen auf lokaler Ebene vorgesehen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies in Anbetracht erhöhter Transparenz-erwartungen in der Gesellschaft noch zeitgemäss ist. So ist in vielen dieser Stiftungen unter lokaler Aufsicht eine enge Verquickung der Organe unumgänglich, was zu Interessenkonflikten führen kann und die Unabhängigkeit der Aufsichtsbehörde in Frage stellt. In einzelnen Fällen nimmt sogar ein Mitglied des Aufsichtsgremiums Einsitz im Stiftungsrat, nicht selten als Präsidentin oder Präsident. Auch erscheint es nachvollziehbar,

dass die Kompetenz einer Aufsichtsbehörde, die sich jährlich mit über 100 Stiftungen beschäftigt, höher ist, als bei der Beaufsichtigung nur einer Stiftung.

Selbst im Fall des Stadtrats von Zürich, der mit 85 Stiftungen mehr Stiftungen beaufsichtigt als manche kantonale Aufsichtsbehörde, stellt sich die Frage, ob eine Übertragung an die kantonale Aufsichtsbehörde nicht eher den heutigen Anforderungen an eine Good Governance entsprechen würde.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die in den letzten Jahren erfolgte Konsolidierung der Aufsichten auf kantonalen Ebene konterkariert wird durch eine nach wie vor bestehende Vielfalt an Aufsichtsorganen auf lokaler Ebene.

#### AUFSICHTSORGANE UND DIE VON IHNEN BEAUFICHTIGTEN STIFTUNGEN

| Anzahl beaufsichtigter Stiftungen     | 1-2    | 3-5    | 6-10  | 11-100 | >100   |
|---------------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Anzahl Aufsichten                     | 275    | 59     | 27    | 26     | 14     |
| Anteil in Prozent                     | 68.6 % | 14.7 % | 6.7 % | 6.5 %  | 3.5 %  |
| Anteil an Gesamtheit aller Stiftungen | 2.7 %  | 1.7 %  | 1.6 % | 8.0 %  | 86.1 % |



#### 4. DAS SCHWEIZER STIFTUNGSWESEN IM AUFBRUCH – IMPULSE FÜR EIN ZEITGEMÄSSES MÄZENATENTUM

Gastbeitrag von **Dr. Daniel Müller-Jentsch**

Daniel Müller-Jentsch arbeitet seit 2007 als Ökonom und Projektleiter bei Avenir Suisse. Er ist der Autor der Studie «Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch – Impulse für ein zeitgemässes Mäzenatentum».

Gemeinnützige Stiftungen leisten einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag in vielen Bereichen, so etwa in Bildung und Forschung, Kunst und Kultur, Soziales, Sport oder Umweltschutz. Spenden und Stiftungen sind Ausdruck einer liberalen Bürgergesellschaft, Instrument zur Mobilisierung privaten Kapitals für gemeinnützige Zwecke und eine Form der freiwilligen Umverteilung. Sie bilden somit einen Gegenpol zum paternalistischen Wohlfahrtsstaat. Daher ist es auch ein liberales Anliegen, den Stiftungsstandort zu stärken, d.h. die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass mehr und dass wirkungsvoller gestiftet wird.

Massnahmen zur Weiterentwicklung des Stiftungsektors können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, denn das Stiftungswesen besteht nicht nur aus Stiftern und Stiftungen. Diese sind eingebettet in ein Ökosystem aus institutioneller Infrastruktur, rechtlich-regulativen Rahmenbedingungen und kulturellen Faktoren. In der Avenir-Suisse-Studie finden sich für all diese Bereiche des Stiftungswesens Vorschläge für mögliche Verbesserungen. Bei den skizzierten Massnahmen handelt es sich nicht um einen abschliessenden Masterplan zum Umbau des Schweizer Stiftungswesens, sondern um eine Sammlung diskussionswürdiger Vorschläge zu seiner graduellen Weiterentwicklung.

Zunächst jedoch gilt es die Tatsache zu würdigen, dass der Stiftungssektor hierzulande hoch entwickelt ist. In der Schweiz gibt es gut 13 000 gemeinnützige Stiftungen mit einem Gesamtvermögen von über CHF 70 Mrd. und jährlichen Ausschüttungen zwischen CHF 1,5 und 2 Mrd. Verglichen mit anderen Ländern weist die Schweiz eine sehr hohe Stiftungsdichte auf. Das zehnmals grössere Deutschland hat kaum doppelt so viele Stiftungen (19 500) und die zweimal so grossen Niederlande weisen nur halb so viele (6 000) auf. Noch schwächer entwickelt ist der Sektor in Frankreich oder Österreich. Auch bei anderen Formen gemeinnützigen Engagements wie Spenden, Vereinen und Freiwilligenarbeit steht die Schweiz überdurchschnittlich gut da.

##### INTERNATIONALE DREHSCHIBE FÜR GEMEINNÜTZIGE AKTIVITÄTEN

Eine weitere Besonderheit des Stiftungsstandorts ist seine starke internationale Vernetzung. Viele ausländische Stifter leben hier, Schweizer Mäzene sind global aktiv, und das Land ist Sitz wichtiger internationaler Stiftungen und anderer Non-Profit-Organisationen, nicht nur im Genfer Uno-Cluster. Auch der starke Finanzplatz leistet einen Beitrag zur Rolle der Schweiz als internationale Drehscheibe für gemeinnützige Aktivitäten. Viele Banken haben im Rahmen ihrer Vermögensverwaltung

in den letzten Jahren Philanthropieberatungen für ihre internationale Kundschaft aufgebaut, und zahlreiche der 300 bis 400 Family Offices in der Schweiz koordinieren von hier aus gemeinnützige Aktivitäten ihrer Inhaberfamilien.

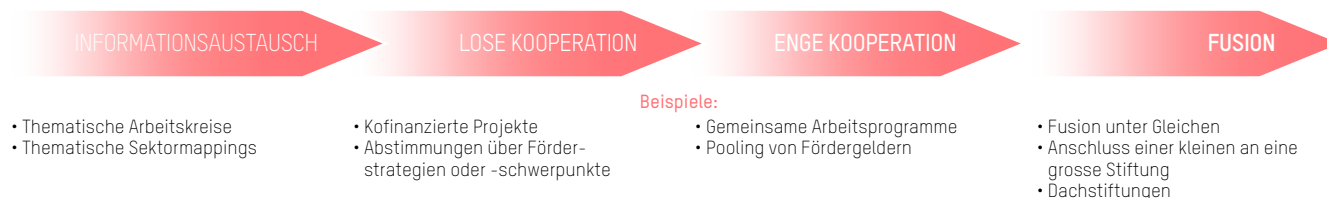
Der Stiftungssektor befindet sich seit der Jahrtausendwende in einer Art Aufbruch. Die Zahl gemeinnütziger Stiftungen hat zwischen 2000 und 2013 um 60 % zugenommen, und in den letzten fünf Jahren gab es über zwei Dutzend grosse Einzelspenden zwischen CHF 10 und 120 Mio. Das Stiftungsrecht wurde 2006 revidiert und die eidgenössische Stiftungsaufsicht reorganisiert und personell verstärkt. Neue Plattformen für den fachlichen Austausch wurden gegründet, spezialisierte Berater sind entstanden. All dies hat der Professionalisierung des Sektors Vorschub geleistet. Mit dem Swiss Foundation Code gibt es seit einigen Jahren einen Best-Practice-Kodex für die Gründung und die Führung gemeinnütziger Stiftungen. Trotz dieser erfreulichen Entwicklungen gibt es aber auch noch Verbesserungsbedarf. Dabei kann die Schweiz auch auf Erfahrungen und Vorbilder aus dem Ausland zurückgreifen.

##### UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ANGELSÄCHSISCHER UND EUROPÄISCHER STIFTUNGSKULTUR

International gibt es unterschiedliche Stiftungskulturen, wobei sich besonders das angelsächsische vom kontinentaleuropäischen Modell unterscheidet. Die angelsächsische Stiftungskultur, besonders entwickelt in den USA, zeichnet sich durch Unternehmertum, Transparenz und Innovationsbereitschaft aus. Das Stiftungswesen in Kontinentaleuropa wird eher geprägt durch Diskretion, Kapitalerhalt und eine oft behäbige Stiftungskultur. Die Schweiz ist ein Zwitter der beiden Modelle und weist ähnliche Rahmenbedingungen für ein modernes Stiftungswesen auf wie die USA: ein liberales Stiftungsrecht, ausgeprägten Bürgersinn, eine Tradition des Mäzenatentums, niedrige Steuern und eine hohe Dichte an Privatvermögen.

Auch eine der weltweit wichtigsten philanthropischen Initiativen der letzten Jahre kommt aus dem angelsächsischen Raum: «The Giving Pledge», eine Selbstverpflichtung von Milliardären, mindestens die Hälfte ihres Vermögens zu spenden.<sup>7</sup> Dieser Initiative sind seit ihrer Lancierung 2010 durch Warren Buffet und das Ehepaar Gates bislang 127 Personen bzw. Familien beigetreten, mit einem Gesamtvermögen von etwa USD 600 Mrd. Dazu zählen inzwischen jeder fünfte Milliardär der USA sowie Vertreter aus zwölf anderen Ländern. Als erster Schweizer ist 2014 der Unternehmer Hansjörg Wyss beigetreten. Eine grössere Verbreitung des Giving Pledge könnte auch dem hiesigen Stiftungsstandort neue Impulse geben.

## KOOPERATIONSFORMEN IM STIFTUNGSWESEN



Quelle: Avenir Suisse

## BÜNDELUNG DER KRÄFTE DURCH KOOPERATION UND KONSOLIDIERUNG

Eine zentrale Herausforderung des Schweizer Stiftungswesens ist seine Fragmentierung in viele kleine Stiftungen. 80 % der gemeinnützigen Stiftungen haben kein festes Personal. 85 % verfügen über ein Vermögen von unter CHF 5 Mio. Bei Kapitalerhalt und 2 % Verzinsung entspricht das einem Budget von unter CHF 100 000 im Jahr. Trotzdem werden nur 1 % der Stiftungen im Jahr aufgelöst und nur 0,1 % fusionieren. Um das Problem der Fragmentierung anzugehen, sind vor allem die Stiftungen selbst gefordert, mehr zu kooperieren. Das Spektrum reicht dabei von losen Formen der Zusammenarbeit bis hin zu mehr Fusionen (s. Abb.). Auch die Umwandlung kapitalschwacher Stiftungen in Verbrauchsstiftungen und eine stärkere Nutzung von Dachstiftungen können zur Konsolidierung des Sektors beitragen.

Sollten durch freiwillige Kooperationen in den nächsten Jahren keine nennenswerten Fortschritte zu verzeichnen sein, sollte die Einführung einer staatlich verordneten Ausschüttungsquote ernsthaft geprüft werden. In den USA müssen gemeinnützige Stiftungen jährlich 5 % ihres Vermögens für den Stiftungszweck aufwenden. Dies verhindert das Entstehen inaktiver Stiftungen und trägt zu Dynamik und Wettbewerb im Sektor bei. Zudem sollten inaktive Stiftungen, die ihren Zweck über mehrere Jahre nicht verfolgen, von den Aufsichtsbehörden zwangsliquidiert werden oder ihren Gemeinnützigkeitsstatus verlieren. Um die Konsolidierung zu erleichtern, sollten auch die regulativen Hürden für Fusionen gesenkt werden.

## VERBESSERTE TRANSPARENZ UND FOUNDATION GOVERNANCE

Ein zweites Problem des Stiftungswesens ist die geringe Transparenz. Transparenz fördert die Verbreitung von Best Practice, beugt Missbräuchen vor und erleichtert das Matching zwischen Fördermitteln und förderwürdigen Projekten. Der Schweizer Stiftungssektor wird in der Öffentlichkeit wenig wahrgenommen, auch wegen der Diskretion vieler Stifter und mangelnder Aufmerksamkeit in den Medien. Eine offenere Kommunikation seitens der Stifter und eine umfassendere Berichterstattung durch die Medien (z. B. mit jährlichen Spender-Rankings) wären der Debatte um eine zeitgemässe Philanthropie förderlich.

Die meisten Stiftungen veröffentlichen keine Informationen über ihre Arbeit, und viele haben nicht einmal eine Website.

Die Datenbasis über den Sektor ist sehr dürftig. Um die Transparenz zu erhöhen, sind die Stiftungen gefordert, ausführlicher über ihre Arbeit zu berichten. Das Bundesamt für Statistik sollte zudem detaillierte Statistiken über den Sektor erheben. Sinnvoll wäre auch die Einrichtung eines nationalen Stiftungsregisters, d. h. eine Onlinedatenbank aller gemeinnützigen Stiftungen. Überdies sollte eine erweiterte Publikationspflicht geprüft werden. In den USA und Grossbritannien sind gemeinnützige Organisationen im Gegenzug zu ihren Steuerprivilegien zu umfassender Transparenz verpflichtet. Die dritte Herausforderung ist eine bessere Foundation Governance. Das schlanke und liberale Stiftungsrecht ist eine der Stärken des Schweizer Stiftungsstandorts und sollte nur behutsam verändert werden. Um die Corporate Governance zu verbessern, wäre jedoch die Ergänzung durch einen Artikel zur «guten Stiftungsführung» sinnvoll, in dem wichtige Prinzipien festgeschrieben werden, etwa ein erweitertes Aufsichtsbeschwerderecht (im Falle von Missbräuchen) oder Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten. Sinnvoll wäre auch die Festschreibung eines Mindestinhalts für Stiftungstatuten im Stiftungsrecht, um sicherzustellen, dass sich ein Stifter bei der Formulierung seines Willens mit Problemen wie Transparenz oder Zweckänderungen aktiv auseinandersetzt.

## EFFEKTIVE STIFTUNGAUFSICHT UND STEUERLICHE ANREIZE

Eine weitere Reformbaustelle ist die Stiftungsaufsicht. Die eidgenössische Aufsicht wurde bereits restrukturiert und personell aufgestockt. Infolge der BVG-Strukturreform, die die Aufsicht über Vorsorgestiftungen neu regelte, wurde jedoch die Struktur der kantonalen Aufsichten über gemeinnützige Stiftungen in den letzten Jahren (unbeabsichtigt) durcheinandergewirbelt. Diese Strukturen (s. Abb.) gilt es in den nächsten Jahren zu bereinigen. Die kantonalen Aufsichten für gemeinnützige Stiftungen sollten von jenen für Vorsorgestiftungen getrennt (wie in vielen Kantonen bereits der Fall) und in regionalen Verbänden gepoolt werden (analog zu den Aufsichten für Vorsorgestiftungen). Eine damit einhergehende Spezialisierung und Bündelung von Kräften würde zu einer professionelleren Stiftungsaufsicht beitragen.

Verbesserte steuerliche Anreize wären ebenfalls ein Weg, den Stiftungssektor zu stärken. Infolge der Stiftungsrechtsrevision 2006 wurde die steuerliche Abzugsfähigkeit von Spenden vom Bund (und den meisten Kantonen) auf 20 % des Jahreseinkommens erhöht. Darüber hinaus sollte ein Spendenvortrag eingeführt werden, d. h. die Möglichkeit, grössere Spenden

## STRUKTUR KANTONALER AUFSICHTEN FÜR GEMEINNÜTZIGE STIFTUNGEN

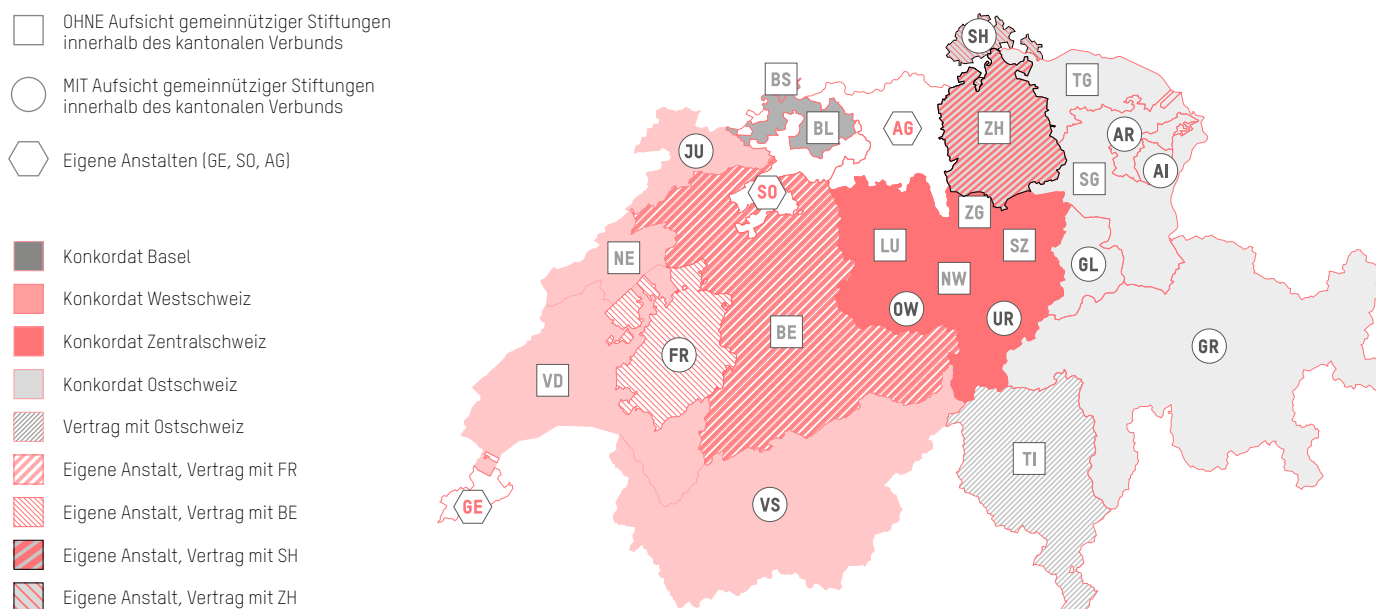


Abbildung Avenir Suisse (Daten: Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich)

steuerlich über mehrere Jahre abzusetzen. Dies würde die Flexibilität von Spendern und Stiftern erhöhen. In anderen Ländern (z.B. Deutschland) ist dies bereits heute möglich.

### AUSLAGERUNG STAATLICHER FUNKTIONEN IN STIFTUNGEN UND MATCHED FUNDING

Zudem könnten bislang rein staatliche Aufgaben durch die Auslagerung in Stiftungen für privates gemeinnütziges Engagement geöffnet werden (z. B. Kulturinstitutionen). Anders als in Deutschland, Österreich und Liechtenstein sind öffentlich-rechtliche Stiftungen in der Schweiz ein bisher kaum genutztes Instrument zur Förderung der Philanthropie, wie auch zur Modernisierung des Staates. Erfolgreiche Beispiele wie der Schweizer Nationalpark zeigen jedoch, dass öffentlich-rechtliche Stiftungen auch hierzulande gut funktionieren können.

Ein weiteres Instrument zur Dynamisierung des Stiftungsstandorts ist das Matched-Funding, also das Angebot eines

Spenders, die Spende anderer aufzustocken. Matched-Funding-Initiativen können sowohl von Privaten kommen als auch vom Staat. In Grossbritannien etwa hat die Regierung den Aufbau von Stiftungskapital an Hochschulen und Kultureinrichtungen durch Matched-Funding-Programme gefördert. In der Schweiz sollten derartige Programme ebenfalls geprüft werden. Im Vergleich mit den USA sind die Stiftungsvermögen Schweizer Hochschulen noch relativ unbedeutend. Das Stiftungskapital aller US-Hochschulen wird auf USD 400 bis 500 Mrd. geschätzt, was proportional zur Bevölkerung hierzulande über CHF 10 Mrd. entspräche – ein Mehrfaches des tatsächlichen Werts.

Die Studie «Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch – Impulse für ein zeitgemässes Mäzenatentum» kann auf der Website von Avenir Suisse heruntergeladen oder bestellt werden.

→ [www.avenir-suisse.ch/40027/schweizer-stiftungswesen-im-aufbruch](http://www.avenir-suisse.ch/40027/schweizer-stiftungswesen-im-aufbruch)

- 1 In der CEPS-Datenbank erfasst sind alle im Handelsregister eingetragenen Stiftungen (Stand 1.1.2015: 17'282 gemäss Eidg. Amt für das Handelsregister). Nicht in die Analyse aufgenommen werden Stiftungen in Liquidation, Personalvorsorgestiftungen, Familienstiftungen, kirchliche Stiftungen und Unternehmensstiftungen ohne gemeinnützigen Zweck.
- 2 McGill Larry, Data for good, in: Alliance Magazine, September 2012, Volume 17, <http://www.alliancemagazine.org/feature/data-for-good>.
- 3 Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (Hrsg.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Bern, Stuttgart, Wien 2010.
- 4 Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (Hrsg.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Bern, Stuttgart, Wien 2010.
- 5 Jakob Dominique/Huber Roman, Rechtliche Rahmenbedingungen für NPO in der Schweiz, in: Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (Hrsg.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Bern, Stuttgart, Wien 2010, 111.
- 6 Jakob Dominique/Huber Roman, Rechtliche Rahmenbedingungen für NPO in der Schweiz, in: Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (Hrsg.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Bern, Stuttgart, Wien 2010, 111.
- 7 Die Teilnehmer des Giving Pledge haben auf der Website der Initiative ([www.givingpledge.org](http://www.givingpledge.org)) in kurzen Briefen die Motive, Prioritäten und methodischen Ansätze für ihr philanthropisches Engagement dargelegt. Dem interessierten Leser wird ein Blick in diese Briefe empfohlen.



# OHNE WIRKEN KEINE WIRKUNG

WIE STIFTUNGEN IHRE ZIELE ERREICHEN

**MITTWOCH, 3. JUNI 2015**

9 – 17 UHR, GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT, RÜSCHLIKON

Der Netzerkanlass der Schweizer Stiftungsszene mit:

- **Peter Brey** Vizepräsident SwissFoundations, Geschäftsführer Fondation Leenaards
- **Carolina Campeas Talabardon** Stiftungsrätin Fondation Gandur pour la Jeunesse
- **Isabelle Chassot** Direktorin Bundesamt für Kultur
- **Abdallah Chatila** Präsident Fondation sesam
- **Phyllis Costanza** Geschäftsführerin UBS Optimus Foundation
- **Beate Eckhardt** Geschäftsführerin SwissFoundations
- **Mirjam Eglin** Präsidentin Stanley Thomas Johnson Stiftung
- **Vincent Faber** Geschäftsführer Trafigura Foundation
- **Dr. Claudia Genier** stv. Geschäftsführerin SwissFoundations
- **Sandro Giuliani** Geschäftsführer Jacobs Foundation
- **Hedy Graber** Leiterin Direktion Kultur und Soziales, Migros-Genossenschafts-Bund
- **Dr. Antonia Jann** Präsidentin SwissFoundations, Geschäftsführerin Age Stiftung
- **Dr. Ivo Knoepfel** Gründer und Geschäftsführer onValues
- **Leonardo Lacerda** Leiter des Umweltprogramms der Oak Foundation
- **Heinz Leibundgut** Präsident Bernard van Leer Stiftung Luzern
- **Prof. Dr. Bernhard Lorentz** Stanford University, Sonderberater für Stiftungen und Zivilgesellschaft im Auswärtigen Amt Berlin
- **Stephany Malquarti** Geschäftsführerin Fondation de bienfaisance du groupe Pictet
- **Nathalie Moral** Geschäftsführerin Arcas Foundation, Partnerin und Gründerin mavia Passion for Impact GmbH
- **Lukas Niederberger** Geschäftsleiter Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft
- **Dr. Dr. Markus Notter** Präsident STEO Stiftung, a. Regierungsrat Kanton Zürich
- **Caroline Piraud** Geschäftsführerin Aurora Light Foundation
- **Eva Richterich** Stiftungsrätin Emil und Rosa Richterich-Beck Stiftung
- **Dr. René Scheu** Philosoph und Herausgeber der liberalen Autorenzeitschrift «Schweizer Monat»
- **Dr. Stephan Schmidheiny** Gründer und Präsident AVINA STIFTUNG
- **Patrice Schneider** Chief Strategy Officer Media Development Investment Fund
- **Dr. Dr. Thomas Sprecher** Anwalt, Redaktionsmitglied Swiss Foundation Code
- **Dr. Donald Tillman** Geschäftsführer ETH Zürich Foundation
- **Dr. Karsten Timmer** Geschäftsführer Arcanum Stiftung, Gesellschafter panta rhei Stiftungsberatung
- **Lukas von Orelli** Geschäftsführer Velux Stiftung

## 14. SCHWEIZER STIFTUNGSSYMPOSIUM

[WWW.STIFTUNGSSYMPOSIUM.CH](http://WWW.STIFTUNGSSYMPOSIUM.CH)

SwissFoundations – Verband der Schweizer Förderstiftungen

# RECHTLICHE ENTWICKLUNGEN

Das Jahr 2014 ist nach der Abschreibung der Motion Luginbühl stiftungsrechtlich in ruhigeren Bahnen verlaufen. Allerdings könnte sich das als Ruhe vor dem Sturm erweisen: Die parlamentarische Arbeitsgruppe «Philanthropie/Stiftungen» war mit interdisziplinären Experten daran, Möglichkeiten und Wege für eine Stärkung des Schweizer Stiftungsstandorts auszuloten. Diese mündeten in die parlamentarische Initiative «Schweizer Stiftungsstandort weiter stärken» (14.470), die am 9.12.2014 von Ständerat Werner Luginbühl eingereicht wurde. Hiervon abgesehen wurde in den Räten einmal mehr die Missbrauchsbekämpfung im Bereich Geldwäscherei und Steuern hitzig debattiert, insbesondere die Forderung nach grösserer Transparenz von juristischen Personen und damit auch Stiftungen. Im Bereich der Rechtsprechung war vor dem Hintergrund eines Anspruchs aus Staatshaftung in der Höhe von CHF 15 Mio. die Frage zu entscheiden, ob die Stiftungsaufsicht für das Handeln eines Beistands zur Verantwortung gezogen werden kann.

Im Folgenden werden die für den Stiftungssektor wichtigsten Entwicklungen dargestellt. Einzelheiten zur aktuellen Rechtsetzung, Rechtsprechung und Literatur können dem jährlich erscheinenden Band Jakob et al., «Verein – Stiftung – Trust», njus.ch, entnommen werden.<sup>8</sup>

## 1. PARLAMENTARISCHE AKTIVITÄTEN: NEUE INITIATIVE ZUR STÄRKUNG DES STIFTUNGSSTANDORTS SCHWEIZ

Nachdem der Bundesrat 2013 in seinem Bericht zur Abschreibung der Motion Luginbühl zu dem Schluss gekommen war, dass die Schweiz als Stiftungsstandort ausreichend attraktiv sei und weder das Schweizer Stiftungsrecht noch die Stiftungsaufsicht revidiert werden müssten, wurde die Motion 2014 seitens der Räte antragsgemäss abgeschrieben.<sup>9</sup> Vom Tisch waren die angestossenen Themen aber nicht. Im Rahmen der «parlamentarischen Gruppe «Philanthropie/Stiftungen» wurde 2013 eine «Arbeitsgruppe» ins Leben gerufen, in welcher sich Experten aus verschiedenen Disziplinen mit der Frage einer künftigen Stiftungsstrategie der Schweiz beschäftigten und einen (legislativen) Handlungsbedarf ausgelotet haben. Die Erkenntnisse dieser Expertengruppe flossen in die parlamentarische Initiative «Schweizer Stiftungsstandort weiter stärken» (14.470) ein, welche von Ständerat Werner Luginbühl am 9.12.2014 eingereicht wurde. Die Initiative beinhaltet acht Vorschläge für Gesetzesänderungen, mit welchen die Rahmenbedingungen für ein wirksames

und liberales Schweizer Gemeinnützigkeits- und Stiftungswesen gestärkt werden sollen. Unter den vorgeschlagenen Massnahmen lassen sich drei Stossrichtungen identifizieren: eine Verbesserung der Datenlage im Gemeinnützigkeitsrecht, punktuelle Reformen im Stiftungsrecht sowie steuerrechtliche Optimierungen im Bereich der Gemeinnützigkeit. In stiftungsrechtlicher Hinsicht sollen insbesondere die Vorgaben für die Stiftungsaufsichtsbeschwerde klarer geregelt werden, und auf ein berechtigtes Kontrollinteresse abstellen. Mit einer Ausdehnung des Änderungsvorbehalts auf Organisationsänderungen sollen zudem die Stifterrechte optimiert werden. Auch soll es künftigmöglich sein, unwesentliche Änderungen der Stiftungsurkunde unter erleichterten Anforderungen und ohne notarielle Beurkundung vorzunehmen. Mit Blick auf die Stiftungsorgane wird schliesslich vorgeschlagen, dass die Haftung für ehrenamtlich tätige Organmitglieder für leichte Fahrlässigkeit ausgeschlossen werden darf und dass eine angemessene Honorierung der Leitungsorgane nicht dazu führt, dass Stiftungen den Gemeinnützigkeitsstatus nicht erlangen bzw. verlieren. Weitere steuerrechtliche Anliegen (steuerliche Privilegierung von

Zuwendungen aus dem Nachlass, Spendenvortrag auf spätere Veranlagungsperioden) runden das Paket ab. Die parlamentarische Initiative wird voraussichtlich im zweiten Quartal 2015 von der ersten Ständeratskommission beraten.

## 2. AKTUELLE GESETZGEBUNG

### BEKÄMPFUNG DER GELDWÄSCHEREI

Die Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF, franz. GAFI) sorgte auch 2014 für rote Köpfe und heisse Diskussionen in den Räten. Der Entwurf eines neuen Bundesgesetzes zur Umsetzung dieser Empfehlungen<sup>10</sup> sah vor, dass im Hinblick auf eine Verbesserung der Transparenz von juristischen Personen die Eintragungspflicht ins Handelsregister neu alle Stiftungen erfassen soll, also auch Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen (vgl. geplante Neufassung von Art. 52 Abs. 2 des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs ZGB). Der Ständerat begrüsst eine entsprechende Gesetzesänderung und vertrat die Auffassung, dass eine solche Eintragung (allein) der Transparenz diene und entsprechend durchzusetzen sei.

Demgegenüber wurden im Nationalrat Bedenken laut, dass aus einer solchen Änderung letztlich eine staatliche Aufsicht resultiere. In der Wintersession 2014 konnte in den Räten nach langem Tauziehen tatsächlich eine Einigung erzielt werden. Die Bundesversammlung stimmte in der Schlussabstimmung am 12.12.2014 der im Entwurf vorgesehenen Änderung zu, wonach kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen neu erst dann Rechtspersönlichkeit erlangen, wenn sie im Handelsregister eingetragen sind. Jene kirchlichen Stiftungen und Familienstiftungen, welche bei Inkrafttreten der geänderten Bestimmungen bereits bestehen, verlieren ihre Rechtspersönlichkeit aber nicht. Innert einer Übergangsfrist von neu fünf Jahren (der Gesetzesentwurf hatte noch eine Frist von lediglich zwei Jahren vorgesehen) müssen sie allerdings den Handelsregister eintragen nachholen. Was die Anforderungen an diesen Eintrag anbelangt, soll zudem den Besonderheiten kirchlicher Stiftungen Rechnung getragen werden.<sup>11</sup>

#### STEUERBEFREIUNG VON JURISTISCHEN PERSONEN BEI VERFOLGUNG IDEELLER ZWECKE

Künftig sollen bei juristischen Personen mit «ideellen Zwecken» Gewinne nicht besteuert werden, sofern sie höchstens CHF 20 000 betragen und ausschliesslich und unwiderruflich diesen Zwecken gewidmet sind. Mit dieser Grenze für die Erhebung der direkten Bundessteuer soll die inzwischen abgeschriebene Motion Kuprecht (09.3343) im Rahmen eines «Bundesgesetzes über die Gewinnbesteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken» umgesetzt werden. In seiner Botschaft vom 6.6.2014 zum entsprechenden Gesetzesentwurf versuchte der Bundesrat, den Begriff des «ideellen Zwecks» zu umreissen, welcher im Gesetz nicht definiert worden war.<sup>12</sup> Zwar sei eine exakte und abschliessende Definition des «ideellen Zwecks» nicht möglich, weil der Begriff im allgemeinen Sprachgebrauch sehr facettenreich sei. Einen ersten Hinweis gebe aber die Umschreibung im Vereinsrecht (vgl. Art. 60 Abs. 1 ZGB). Dort werden als ideale Zwecke von Vereinen beispielhaft politische, religiöse, wissenschaftliche, künstlerische, wohltätige, gesellige und

andere nicht wirtschaftliche Aufgaben erwähnt. Für das Vorliegen eines ideellen Zwecks sei massgebend, dass keine geldwerten Vorteile für die juristische Person, deren Mitglieder oder andere ihrer Interessensphäre angehörige Personen angestrebt werden. Der Bundesrat konstatierte abschliessend, dass es einige Zeit und Erfahrung benötigen werde, bis sich eine gefestigte Praxis eingespielt habe. Am 20.3.2015 haben Stände- und Nationalrat in der Schlussabstimmung den Gesetzesentwurf angenommen. Die Referendumsfrist läuft bis 9.7.2015.

#### MEHRWERTSTEUER

Im Juni 2014 hat der Bundesrat die Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes in die Vernehmlassung geschickt. Nach der Ablehnung des Zwei-Satz-Modells im Jahre 2013 sollen anlässlich der vom Parlament angestossenen sog. «kleinen» Revision<sup>13</sup> einige der im Rahmen der Botschaft zum Zwei-Satz-Modell thematisierten Punkte sowie die Anliegen der parlamentarischen Initiative Frick (11.440) umgesetzt werden. Gemäss letzterer sollen Gönnerbeiträge an gemeinnützige Organisationen (z. B. die Rega) von der Mehrwertsteuer befreit werden. Weitere Punkte betreffen die neue Festlegung der Umsatzgrenze zur Ermittlung der Steuerpflicht (weltweiter Umsatz von über CHF 100 000) sowie die Steuerausnahme für Berufsunfallverhütungsmassnahmen. Wieder eingeführt werden soll zudem die Margenbesteuerung auf Kunstgegenstände. Damit soll künftig die Differenz zwischen dem Ankaufs- und dem Verkaufspreis für die Berechnung der Mehrwertsteuer massgebend sein. Die Vernehmlassungsfrist ist Ende September 2014 abgelaufen.

#### RECHNUNGSLEGUNG

Vor dem Hintergrund des neuen Rechnungslegungsrechts, welches ab dem 1.1.2015 zwingend anzuwenden ist und detaillierte Gliederungsvorschriften für Bilanz und Erfolgsrechnung enthält, wurde im Sommer 2014 die überarbeitete Fachempfehlung Swiss GAAP FER 21 (Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen) in die Vernehmlassung geschickt.<sup>14</sup> Bei den Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER handelt es sich um einen anerkannten

Rechnungslegungsstandard. Mit den geplanten Änderungen soll die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Berichterstattung von gemeinnützigen Non-profit-Organisationen erhöht und den Besonderheiten in diesem Bereich Rechnung getragen werden, etwa im Hinblick auf die Mittelbeschaffung oder die fehlende Gewinnstrebigkeit. Die Vernehmlassung ist Ende September 2014 abgelaufen, die neuen Bestimmungen sollen zum 1.1.2016 in Kraft gesetzt werden.

#### REVISION DES AKTIENRECHTS

Am 28.11.2014 hat der Bundesrat im Rahmen der Revision des Aktienrechts einen Vorentwurf in die Vernehmlassung geschickt, der auch verschiedene Änderungen im Stiftungsrecht vorsieht. In der neuen Fassung von Art. 84a ZGB soll die Pflicht des obersten Stiftungsorgans gesetzlich verankert werden, bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung umgehend die Aufsichtsbehörde zu benachrichtigen und ggf. die von dieser angeordneten Massnahmen einzuleiten. Gemäss dem neuen Art. 84b ZGB sollen künftig Vergütungen von Stiftungsräten und Geschäftsleitern deklariert werden; dabei ist der Aufsichtsbehörde jährlich der Gesamtbetrag der Vergütungen bekannt zu geben.<sup>15</sup>

#### INTERPELLATION FEHR

In verschiedenen Medien wurde wiederholt und ausführlich über Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit der vom bekannten Immobilienbesitzer und Kunstsammler Bruno Stefanini errichteten Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) berichtet, welche eine der grössten privaten Kunstsammlungen der Schweiz besitzt. Vor diesem Hintergrund verlangte Nationalrätin Jacqueline Fehr mit einer Interpellation (14.3717) Auskunft über die Angelegenheit und insbesondere über die Rolle der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht, welche im Rahmen der medialen Berichterstattung ebenfalls in die Kritik geraten war. Im Sommer 2014 war zwischen der Tochter des Stifters und dem Stiftungsrat der SKKG ein Streit eskaliert, in welchem es unter anderem um Wahl und Zusammensetzung des Stiftungsrats gegangen war. Der Bundesrat legte



in seiner Antwort vom 12.11.2014 dar, die Aufsicht sei durch die Prüfung der jährlichen Rechenschaftsablage sowie mittels Rückfragen und Vorladungen des Stiftungsrats wahrgenommen worden. Sodann habe ein erstes klärendes Gespräch zwischen dem Stiftungsrat und den Nachkommen des Stifters im Beisein der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht stattgefunden; offenbar habe aber keine Einigung erzielt werden können.<sup>16</sup> Ende Januar 2015 wurde bekannt, dass die Eidgenössische Stiftungsaufsicht das entscheidende Statutenänderungsgesuch des bisherigen Stiftungsrats abgelehnt haben soll und der umstrittene Passus in Kraft bleibt, dass der Stifter die Mitglieder des Stiftungsrats bezeichnet und diese Befugnis auf seine Nachkommen übergeht, wenn er dazu nicht mehr in der Lage ist. Gestützt auf diese Statutenbestimmung hatten sich die Nachkommen Stefaninis am 5.1.2015 unter Berufung auf die Handlungsunfähigkeit ihres Vaters selbst als Stiftungsräte eintragen lassen. Der bisherige Stiftungsrat will weitere Schritte prüfen.

### 3. AKTUELLE RECHTSPRECHUNG<sup>17</sup>

#### STIFTUNGSAUFSICHT UND STAATSHAFTUNG

Rund CHF 15 Mio. Schadenersatz aus Staatshaftung wegen Verletzung der Aufsichtspflicht forderte der Stiftungsrat der gemeinnützigen Dr. med. Arthur und Estella Hirzel-Callegari Stiftung vom Bund. Nach Auffassung des Stiftungsrats soll sich das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) die Handlungen eines auf sein Ersuchen eingesetzten Beistands anrechnen lassen müssen, welcher für die Hirzel-Callegari Stiftung eine nachteilige Vereinbarung geschlossen hatte. Die Frage, ob eine Aufsichtsbehörde für die Handlungen eines Beistands (heute: Sachwalters) zur Verantwortung gezogen werden kann, stand denn auch im Zentrum des Urteils A-798/2014 des Bundesverwaltungsgerichts vom 14.10.2014.

Dem Fall lag folgender Sachverhalt zugrunde: Estella Hirzel hatte im Jahre 1998 die Hirzel-Callegari Stiftung für die Unterstützung wohltätiger Projekte errichtet und diese als Alleinerbin eingesetzt. Als die Stifterin im Januar 2000

verstarb, hinterliess sie zwei Nummernkonten mit Schwarzgeld in der Höhe von rund CHF 23 Mio. Für eines der Konten war der damalige Stiftungsratspräsident als Mitinhaber vermerkt, beim anderen war er unterschreibungsberechtigt. Von beiden Konten tätigte der Stiftungsratspräsident vor und nach dem Tod der Stifterin mehrfach Bezüge in jeweils sechstelliger Höhe. Nach dem Ableben der Stifterin eskalierten die Auseinandersetzungen im dreiköpfigen Stiftungsrat der Hirzel-Callegari Stiftung, welcher zugleich den Stiftungsrat der Deusser-Stiftung (Verwaltung des Nachlasses des deutschen Malers August Deusser) bildete. Die in der Folge losgetretene Prozesslawine schlug sich in vier Bundesgerichtsentscheiden und einer eingestellten Strafuntersuchung nieder. Die Aufsichtsbehörde, das EDI, verfügte im August 2000 die Absetzung aller bisherigen Stiftungsräte; gleichentags wurde von der zuständigen Vormundschaftsbehörde ein Beistand für beide Stiftungen ernannt. Im Dezember 2001 schloss dieser Beistand eine Vereinbarung mit dem ehemaligen Stiftungsratspräsidenten im Zusammenhang mit von letzterem geltend gemachten (und vom heutigen Stiftungsrat bestrittenen) Ansprüchen. Es wurde festgelegt, dass der ehemalige Stiftungsratspräsident jenes Schwarzgeldkonto übernehmen sollte, für das er als Mitinhaber fungierte und auf dem sich ein Guthaben von rund CHF 8 Mio. befand. Unter keinem Titel thematisiert wurden die Bezüge von den beiden Schwarzgeldkonten über rund CHF 7,5 Mio. Insgesamt flossen dem ehemaligen Stiftungsratspräsidenten, der heute offenbar mittellos ist, damit rund CHF 15 Mio. zu – der Betrag, welchen der aktuelle Stiftungsrat vor dem Bundesverwaltungsgericht als Schaden der Stiftung geltend machte.

Im Rahmen der Beurteilung der Frage, ob das EDI als Aufsichtsbehörde für die Handlungen des Beistands bzw. einen Schaden der Stiftung aufgrund einer von diesem geschlossenen Vereinbarung zur Verantwortung gezogen werden kann, erörterte das Bundesverwaltungsgericht zunächst die Stellung eines Beistands. Das Gericht erwog, dass der Beistand hier die gleiche Stellung eingenommen habe,

wie jedes andere Stiftungsorgan, habe er doch anstelle der statutarischen Organe und als Ersatz für diese gehandelt. Für Handlungen eines Stiftungsorgans habe die Stiftung einzustehen und könne allenfalls die handelnden Organe, aber grundsätzlich nicht die Aufsichtsbehörde zur Verantwortung ziehen. Sodann dürften Stiftungsorgane prinzipiell Vergleiche in Erbschaftssachen schliessen, wobei ein Einschreiten des EDI aufgrund des Überprüfungsspielraums der Aufsichtsbehörde nur angezeigt sei, wenn ein Entscheid der Stiftungsorgane das ihnen zustehende Ermessen missbrauche und somit unhaltbar sei. Hier sei der Beistand nach rechtlichen Abklärungen und Verhandlungen mit dem Erbschaftsverwalter zu dem Schluss gekommen, dass mit einer Vereinbarung den Interessen der Stiftung besser gedient sei als mit einer prozessualen Auseinandersetzung. Da dieser Entscheid nicht unhaltbar gewesen sei, habe das EDI zu Recht nicht eingegriffen. Schliesslich hielt das Bundesverwaltungsgericht fest, dass eine Amtspflichtverletzung der Aufsichtsbehörde dann nicht mehr kausal für den Schadenseintritt sei, wenn sich die Stiftung, wie vorliegend, ein schuldhaftes Handeln des Beistands als eigenes Verschulden anrechnen lassen müsse. Das Gericht wies das Schadenersatzbegehren daher als unbegründet ab.

#### GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG UND MEHRWERTSTEUERPFlicht

Eine gleichsam «unter umgekehrten Vorzeichen» stehende Auseinandersetzung betreffend die Mehrwertsteuerpflicht einer Stiftung hatte das Bundesverwaltungsgericht im Entscheid A-5017/2013 vom 15.7.2014 zu beurteilen. Vorliegend hatte nicht etwa die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) eine Stiftung gegen deren Auffassung als mehrwertsteuerpflichtig beurteilt, sondern die im kulturellen Bereich aktive Stiftung beharrte darauf, sie übe eine unternehmerische Tätigkeit aus und sei damit subjektiv mehrwertsteuerpflichtig. Grund dafür war, dass die fragliche Stiftung Vorsteuern in beträchtlicher Höhe in Abzug bringen wollte, und die subjektive Mehrwertsteuerpflicht für eine solche Rückforderung Voraussetzung ist. Die ESTV hatte entschieden, dass die Stiftung kein

Unternehmen betriebe und damit auch nicht mehrwertsteuerpflichtig sei, weil sie höchstens 10 % der Einnahmen aus erbrachten Leistungen finanziere. Der Entscheid stützte sich auf die in der MWST-Praxis-Info 04 durch die ESTV festgelegte sogenannte 25-%-Regel. Diese besagt, dass keine Mehrwertsteuerpflicht besteht, wenn die Aufwendungen nicht mindestens zu 25 % durch Einnahmen aus Leistungen gedeckt werden bzw. bei einer Finanzierung von mehr als 75 % durch Nicht-Entgelte wie Spenden. Das Bundesverwaltungsgericht stellte nun klar, dass die von der ESTV aufgestellte 25-%-Regel den gesetzlichen Vorgaben nicht standhält. Denn diese starre Prozentregel werde durch Faktoren ohne Bezug zur Mehrwertsteuer beeinflusst, was, wie im vorliegenden Fall, zu willkürlichen Ergebnissen führen könne.<sup>18</sup> Nach Auffassung des Gerichts ist eine Mehrwertsteuerpflicht grundsätzlich zu bejahen, wenn regelmässige Umsätze nachhaltig erzielt werden. Weil die Stiftung mittels Vermietung von Geschäftsräumen sowie dem Betrieb einer Cafeteria und eines Museums nachhaltig Leistungen gegen Entgelt angeboten habe, sei deren Mehrwertsteuerpflicht zu bejahen. Der Fall wurde an die ESTV zurückgewiesen.

#### STIFTUNG UND STEUERBEHÖRDEN

«Nur zwei Dinge auf dieser Welt sind unsicher: Der Tod und die Steuer.» – Dieser Ausspruch von Benjamin Franklin erlangte für den Stifter einer Familienstiftung unerwartete Brisanz, denn in seinem Fall zog die Steuer zugleich den «Tod»

der Stiftung nach sich. Hintergrund war ein Streit zwischen dem im Kanton Neuenburg ansässigen Stifter und den kantonalen Steuerbehörden über die Nachbesteuerung von Liegenschaften. Der Stifter hatte eine Familienstiftung mit Sitz im Kanton Freiburg errichtet und ihr verschiedene (nicht versteuerte) Liegenschaften im Kanton Neuenburg zu Eigentum übertragen. Ungeachtet der privatrechtlichen Verhältnisse erhob das Steueramt die Nachsteuern für die fraglichen Liegenschaften, aber nicht bei der Stiftung, sondern beim Stifter. Dieses Vorgehen war von der Rekursinstanz mit der Begründung geschützt worden, dass die Stiftung widerrechtlich und damit nichtig sei. Das letztinstanzlich angerufene Bundesgericht hielt in BGE 140 II 255 an seiner konstanten Rechtsprechung fest, wonach Steuerbehörden befugt sind, die zivilrechtliche Gültigkeit einer Stiftung vorfrageweise zu beurteilen. Dabei ist die Prüfungsbefugnis der Behörden auf die Feststellung von offensichtlichen und schweren Mängeln beschränkt. In allen übrigen Fällen ist eine widerrechtliche oder unsittliche Stiftung durch den Zivilrichter zu beurteilen und gegebenenfalls aufzuheben.<sup>19</sup> Vorliegend bejahte das Bundesgericht einen solchen gravierenden Mangel, weil sich der Stifter in seiner Eigenschaft als solcher die Verfügungsgewalt über das Stiftungsvermögen vorbehalten habe. Eine Umwandlung der Stiftung sei ausgeschlossen, weil es sich hier um eine verbotene reine Unterhaltstiftung handle. Das Bundesgericht entschied, dass die Stiftung bereits aus privatrechtlichen Gründen nichtig sei

und sich eine weitere Prüfung der Steuerfragen erübrige.

#### STIFTUNGSRAT UND STRAFRECHT

Für unrühmliche Schlagzeilen sorgten zwei Stiftungsräte, die eine Sammelstiftung mit rund 4000 Versicherten geplündert und einen Schaden von rund CHF 6 Mio. verursacht hatten. Die beiden Familienväter finanzierten mit dem Stiftungsvermögen ein Leben in Saus und Braus: luxuriöse Ferraris, Porsches, einen Bentley, teure Uhren, Ferien und Rennsportkurse. Agiert hatten die in der Schweiz aufgewachsenen Italiener über ein komplexes Firmengeflecht. Um sich persönlich zu bereichern, hatten die beiden Mittvierziger der Stiftung zu hohe Verwaltungskosten in Rechnung gestellt, mit Immobilien spekuliert und wirtschaftlich unsinnige Dispositionen seitens der Stiftung veranlasst. So verzichtete diese auf ihr zustehende Leistungen und bezahlte überhöhte Preise für Dienstleistungen. Das Bezirksgericht Dietikon (Urteil DG140012 vom 10.7.2014) verurteilte die beiden geständigen Stiftungsräte wegen mehrfacher ungetreuer Geschäftsbesorgung und Urkundenfälschung zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren. Der Schaden der Vorsorgestiftung kann dem Vernehmen nach durch die sichergestellten Vermögenswerte gedeckt werden.

8 Jakob Dominique et. al, Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014, njus.ch, Bern 2015 (erscheint voraussichtlich im Sommer 2015), sowie Jakob Dominique/Dardel Daniela/Uhl Matthias, Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2013, njus.ch, Bern 2014.

9 Bericht vom 27.2.2013 zur Abschreibung der Motion 09.3344 Luginbühl, BBl 2013, 2213, abrufbar unter <http://www.ejpd.admin.ch/content/ejpd/de/home/dokumentation/mi/2013/2013-02-27.html>; zu den Abschreibungsbeschlüssen; vgl. AmtlBull NR, SS 2014 vom 12.6.2014; SR, HS 2014 vom 11.9.2014.

10 Botschaft des Bundesrats zur Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der Groupe d'action financière (GAFI) vom 13.12.2013, abrufbar unter <http://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2014/605.pdf>.

11 Vgl. Art. 52 Abs. 2 ZGB sowie Art. 6b Abs. 2<sup>bis</sup> des Schlusstittels in der Fassung «Vorlage der Redaktionskommission für die Schlussabstimmung» vom 12.12.2014, abrufbar unter <http://www.parlament.ch/sites/doc/CuriaFolgeseite/2013/20130106/Schlussabstimmungstext%201%20NS%20D.pdf>.

12 BBl 2014, 5369.

13 Motion der Kommission für Wirtschaft und Abgaben NR (13.3362), abrufbar unter [http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefts.aspx?gesch\\_id=20133362](http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefts.aspx?gesch_id=20133362).

14 Vernehmlassungstext abrufbar unter [http://www.fer.ch/fileadmin/downloads/news/2014\\_08Fachkommission\\_FER.PDF](http://www.fer.ch/fileadmin/downloads/news/2014_08Fachkommission_FER.PDF).

15 Vgl. zum Ganzen Medienmitteilung des Bundesamts für Justiz vom 28.11.2014, abrufbar unter [https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/news/2014/ref\\_2014-11-28.html](https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/news/2014/ref_2014-11-28.html).

16 Vgl. zum Ganzen: [http://www.parlament.ch/d/suche/Seiten/geschaefts.aspx?gesch\\_id=20143717](http://www.parlament.ch/d/suche/Seiten/geschaefts.aspx?gesch_id=20143717).

17 Für eine ausführliche Übersicht über die aktuelle Rechtsprechung siehe Jakob Dominique et. al, Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014, njus.ch, Bern 2015 (erscheint voraussichtlich im Sommer 2015).

18 Die 25-%-Regel der ESTV soll im Rahmen der Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes (vgl. oben) gemäss einem Vorschlag des Bundesrats als unzulässig erklärt werden.

19 BGE 140 II 255, E. 4.

# STIFTUNGEN IN EUROPA

## 1. DAS (VORLÄUFIGE) AUS FÜR DAS EUROPÄISCHE STIFTUNGSSTATUT

---

Das Projekt einer Europäischen Stiftung, der sogenannten «Fundatio Europaea», scheint vor dem Aus zu stehen. Mit dieser supranationalen Rechtsform sollte die grenzüberschreitende gemeinnützige Stiftungstätigkeit innerhalb der EU erleichtert werden.<sup>20</sup> Einmal mehr konnte indes am 19.11.2014 im Rahmen des Ausschusses der ständigen Vertreter der 28 EU-Mitgliedstaaten (sog. COREPER I) kein Konsens über das Europäische Stiftungsstatut erzielt werden.<sup>21</sup> Damit ist es auch unter der italienischen Ratspräsidentschaft gescheitert, einen allen Mitgliedstaaten zusagenden Entwurfstext zu konzipieren.

Bereits der erste Kommissionsvorschlag für ein europäisches Stiftungsstatut vom 8.2.2012 (FE-VO) war auf herbe Kritik gestossen. Dieser Verordnungsentwurf ist in der Zwischenzeit so breit wie kontrovers diskutiert worden und hat in Form von Kompromissvorschlägen punktuelle Änderungen erfahren.<sup>22</sup> Nun sollte ein letzter Versuch unternommen werden, im COREPER I einen politischen Konsens zu finden, was allerdings ein weiteres Mal misslungen ist. Am 16.12.2014 hat schliesslich die Europäische Kommission entschieden, das Thema von der gesetzgeberischen Agenda des Jahres 2015 zu nehmen.<sup>23</sup> Es ist zwar nicht völlig ausgeschlossen, dass die Arbeit während der aktuellen Trio-Ratspräsidentschaft (Zusammenarbeit von Italien, Lettland und Luxemburg im Rahmen ihres aufeinanderfolgenden Ratsvorsitzes vom 31.7.2014 bis zum 31.12.2015) hinter den Kulissen weitergeführt wird; dass es doch noch gelingt, die Vorbehalte gegen das Europäische Stiftungsstatut zu überwinden und die notwendige Einstimmigkeit zu erreichen, ist jedoch fraglicher denn je.



## 2. EUROPA INSIGHT – WAS EUROPÄISCHE STIFTUNGEN BEWEGT

Gastbeitrag von **Hanna Surmatz**

Hanna Surmatz ist Legal Council beim in Brüssel angesiedelten European Foundation Center.

### INTERNATIONALE REGELN ZU GELDWÄSCHE UND TERRORISMUS-FINANZIERUNG BEWERTEN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN ALS BESONDERS RISIKOANFÄLLIG

Die Financial Action Task Force (FATF), auch als Groupe d'Action Financière (GAFI) bekannt, ist ein 1989 auf dem G7-Gipfel errichtetes internationales Konsortium von Regierungen, das die Methoden der Geldwäsche und der Finanzierung des Terrorismus analysiert und Massnahmen zu deren Bekämpfung entwickelt. Das Mandat bezog sich anfänglich ausschliesslich auf die Geldwäscheproblematik, wurde aber innerhalb von sechs Wochen nach 9/11 auf die Terrorismusfinanzierung ausgedehnt. Die FATF hat ihre Bemühungen 2012 in 40 Empfehlungen zusammengefasst.

Nummer 8 der Empfehlungen hebt den gemeinnützigen Sektor als besonders anfällig für Terrorismusfinanzierung hervor und ruft die Staaten auf, Gesetze und Praktiken einzuführen, um diese Risiken zu mindern. Neben den Empfehlungen gibt es Interpretative Notes, Typologies Reports und Best Practice Papers, wobei die letzten zwei lediglich unverbindliche Zusatzinformationen beinhalten.

Eine wachsende Zahl von Ländern hat mit Blick auf diese Empfehlung strengere Gesetze für den gesamten NGO-Sektor geschaffen, welche die Aktivitäten der Zivilgesellschaft und der Non-Profit-Organisationen zum Teil erheblich einschränken (zur rechtlichen Lage in der Schweiz siehe S. 15). Die FATF-Regeln enthalten auch umfangreiche «Due Diligence»-Verpflichtungen für Finanzdienstleister, sodass Finanzinstitute zunehmend risikoscheu sind, wenn es um den Umgang mit NGOs geht. Dies betrifft insbesondere Organisationen, die in weltpolitisch heiklen Regionen tätig sind, sowie humanitäre und Friedensorganisationen.

### WIE WIRD DIE UMSETZUNG DER FATF-EMPFEHLUNGEN SICHERGESTELLT?

Seit der Gründung hat sich FATF zu einem zunehmend einflussreichen Policy Maker entwickelt. FATF ist von 15 auf 36 Mitglieder angewachsen, und auf der ganzen Welt haben sich mehr als 180 Länder verpflichtet, die FATF-Empfehlungen in Recht und Politik umzusetzen. Die 180 teilnehmenden Staaten unterliegen einer strengen Prüfung durch die FATF und ihre regionalen Stellen. Alle sechs bis sieben Jahre ist eine Evaluation vorgesehen, um zu beurteilen, wie die Staaten die 40 Empfehlungen umsetzen. Die Schweiz wird voraussichtlich 2016 besucht. Die Länder, die «schlecht punkten» müssen sich verpflichten, Reformen durchzuführen. «Nicht kooperierende Staaten» kommen auf eine schwarze Liste, was

die beteiligten Staaten naturgemäss zu verhindern suchen. 2012 unternahm Statewatch eine Analyse der Umsetzung von Empfehlung 8. Gemäss dieser wurden 135 von 159 Staaten als «nicht compliant» oder nur «teilweise compliant» in Bezug auf R8 eingestuft.<sup>24</sup>

### WIE REAGIERT DER NGO-SEKTOR?

Obwohl Fälle von Terrorismusfinanzierung durch gemeinnützige Organisationen, in Bezug auf die Gesamtgrösse des Sektors, äusserst selten sind, beurteilt die FATF gemeinnützige Organisationen als besonders gefährdet. Diese Prämisse wird vom NGO-Sektor scharfkritisiert, der ergänzende Anleitungen zur Verhinderung von Überregulierungen und Fehlinterpretationen seitens der nationalen Gesetzgeber fordert. Ohne sorgfältige Handhabung, vor allem in Bezug auf weniger demokratische Staaten, entwickeln sich die FATF-Empfehlungen leicht zu einem Rezept für übermässig repräsentative Vorschriften. Die FATF Best Practice zu Empfehlung 8 fordert die Staaten bereits auf, sicherzustellen, dass die «legitimen Aktivitäten» von gemeinnützigen Organisationen nicht unnötig eingeschränkt werden.

Teile des NGO-Sektors haben sich mittlerweile zu einer lockeren Koalition zusammengefunden mit dem Ziel, über die FATF-Massnahmen zu informieren und die FATF-Politik in ihrem Sinn zu beeinflussen. Es bestehen Bestrebungen, politische Entscheidungsträger, Behörden, Banken, Stiftungen, Finanzhilfeträger und die Zivilgesellschaft zu einem Multi-Stakeholder-Dialog einzuladen, um sinnvolle Anti-Terror-Massnahmen zu diskutieren, die den Non-Profit-Sektor nicht unangemessen einschränken. Die Koordination erfolgt durch das Charity & Security Network. Interessierte melden sich bei Hanna Surmatz, European Foundation Centre (hsurmatz@efc.be).

### KOMMISSION VERÖFFENTLICHT KONSULTATIONSERGEBNISSE ZUR ZUKUNFT DER MEHRWERTSTEUER IN EUROPA

2014 hat die Europäische Kommission eine Konsultation zur Überprüfung der bestehenden mehrwertsteuerlichen Vorschriften für öffentliche Einrichtungen und Steuerbefreiungen für dem Gemeinwohl dienende Tätigkeiten durchgeführt.<sup>25</sup> Diese basiert auf einer im Dezember 2011 verabschiedeten Mitteilung über die Zukunft der Mehrwertsteuer,<sup>26</sup> in der die Kommission die Grundzüge eines neuen MwSt-Systems sowie Tätigkeitsschwerpunkte zur Gestaltung eines einfacheren, effizienteren und robusteren MwSt-Systems in der EU festlegte. Einer der Schwerpunkte war die Bewertung und mögliche Änderung der für den öffentlichen Sektor geltenden MwSt-Vorschriften

einschliesslich der Sonderregelungen für Einrichtungen des öffentlichen Rechts und der Steuerbefreiungen gemeinnütziger Tätigkeiten. Zur Vorbereitung einer möglichen künftigen Rechtsetzungsinitiative hat die Kommission zwei wirtschaftliche Studien in Auftrag gegeben und im Januar 2013 mit den Mitgliedstaaten im Rahmen der Gruppe «Zukunft der MwSt» sowie mit Sachverständigen im Rahmen der MwSt-Expertengruppe Gespräche geführt. Zudem wurde im April 2013 in Italien eine Fiscalis-Interessenträgerkonferenz zu diesem Thema abgehalten. Im Rahmen der Vorbereitung einer Folgenabschätzung (impact assessment) lancierte die Kommission eine öffentliche Konsultation, um allen beteiligten Kreisen die Gelegenheit zu geben, zum Thema Stellung zu beziehen.

Die Konsultation sah fünf Optionen vor, um das derzeitige Mehrwertsteuersystem zu verbessern: Vollbesteuerung, Rückerstattungssystem, Streichung von Artikel 13<sup>27</sup> und dabei Beibehaltung von Ausnahmen, «Sektorale» Reformen und die Option, zu besteuern. Das European Foundation Center und das DAFNE nahmen gemeinsam an der Konsultation teil. Die Konsultationsergebnisse wurden Ende Dezember 2014 veröffentlicht.<sup>28</sup> Nach dem Konsultationspapier wird die Kommission nunmehr eine Folgenabschätzung präsentieren. Eine unmittelbare neue Initiative zur Mehrwertsteuer wird jedoch nicht erwartet.

### 3. EUROPÄISCHER TAG DER STIFTUNGEN

2014 haben sich über 16 Länder an dem am 1. Oktober stattfindenden European Day of Foundations and Donors beteiligt. Der europaweite Aktionstag wurde 2013 vom DAFNE ins Leben gerufen, mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit und Wertschätzung für gemeinnützige Stiftungen und stifterisches Engagement zu steigern. In der Schweiz haben die beiden Branchenverbände SwissFoundations und proFonds die Trägerschaft für den Europäischen Tag der Stiftungen in der Schweiz übernommen. Gemeinsam mit dem Hauptsponsor Stiftungen-Schweiz.ch haben sie die Website [www.tag-der-stiftungen.ch](http://www.tag-der-stiftungen.ch) lanciert, auf der im letzten Jahr 15 Stiftungen und Institutionen eigene Veranstaltungen anlässlich des Tags der Stiftungen aufgeschaltet haben. Neben dem Veranstaltungskalender umfasst die Website eine Ideenbox mit Anregungen zum Mitmachen und weiterführende Informationen zum Schweizer Stiftungssektor.

Avenir Suisse, der Thinktank der Schweizer Wirtschaft, hat den Europäischen Tag der Stiftungen zum Anlass genommen, seine Studie «Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch. Impulse für ein zeitgemässes Mäzenatentum» zu publizieren. Die Studie wurde am SwissFoundations Stiftungsgespräch in Zürich vorgestellt und mit einem breit zusammengesetzten Podium kritisch diskutiert.

### 129 000 STIFTUNGEN IN EUROPA

Hinter dem Begriff «Stiftung» stehen in Europa eine Vielzahl von Rechtsformen und Ausprägungen. Erstmals hat das

DAFNE, gemeinsam mit dem European Foundation Centre, umfassendes Datenmaterial zum Europäischen Stiftungswesen zusammengetragen. Gemäss den neuen Erhebungen, die auf Angaben aus 19 Ländern basieren, gibt es in Europa mehr als 129 000 gemeinnützige Stiftungen.<sup>29</sup> Das jährliche Fördervolumen wird auf über 53 Milliarden Euro, das gesamte Vermögen auf über 452 Milliarden Euro beziffert. Sieben Länder, Deutschland, Grossbritannien, Polen, Ungarn, Spanien, Schweden und die Schweiz vertreten drei Viertel (79 %) aller gemeinnützigen Stiftungen. Mit knapp 13 000 gemeinnützigen Stiftungen und über 70 Milliarden CHF Gesamtvermögen gehört die Schweiz zu den absoluten Spitzenreitern im europäischen Stiftungssektor.

#### 4. EIN BLICK NACH EUROPA

Gastbeitrag von **Reinhard Millner**

MMag. Reinhard Millner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien.

##### DER STIFTUNGSSEKTOR IN ÖSTERREICH

Der österreichische Stiftungssektor umfasste noch vor dem Jahr 1938 bis zu 5700 gemeinnützige Stiftungen und Fonds. Eine beträchtliche Zahl dieser Stiftungen wurde als direkte Konsequenz der Weltwirtschaftskrise aufgelöst, da das Vermögen aufgrund der hohen Inflation nicht mehr für die Erfüllung der Zwecke ausreichte. Während des Zweiten Weltkriegs wurde der Stiftungssektor weiter dezimiert. 2400 Stiftungen wurden aufgelöst, zerstört oder enteignet. Mit dem Stiftungs- und Fondsorganisationsgesetz von 1954 wurde versucht, den vorhergehenden Zustand so gut wie möglich wieder herzustellen, was aber selten gelang.

Damit ist in den Folgejahren auch ein Grossteil der philanthropischen Kultur abhandengekommen bzw. konnte nicht mehr etabliert werden. Durch die Übernahme einer Vielzahl sozialer Aufgaben durch öffentliche Institutionen und den kontinuierlichen Ausbau des sozialpartnerschaftlichen Wohlfahrtsstaats wurden auch seitens des Staates de facto keine entsprechenden Initiativen für mehr bürgerschaftliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement in Form von Stiftungen gesetzt.

Ganz im Gegenteil, zu einem Zeitpunkt, an dem in Europa in mehreren Ländern weitere Schritte zur Beförderung philanthropischer Stiftungssektoren gesetzt wurden, ist Österreich Mitte der 90er-Jahre einen anderen Weg gegangen und hat 1993 das Rechtsinstitut der Privatstiftung eingeführt. Für dieses ist es hinreichend, dass ein legaler Zweck ausgeübt wird, der aber nicht zwingend gemeinnützig sein muss. Ziel dieses Privatstiftungsgesetzes war es vielmehr, eine attraktive Rechtsform für den Vermögenszusammenhalt und den Vermögensverbleib in Österreich zu etablieren und zusätzlich ausländisches Vermögen anzuziehen. Diese neuere, liberalere und dem Zivilrecht untergeordnete Stiftungsgesetzgebung legte unter anderem den Grundstein für eine Vielzahl rein privatnütziger (Familien-) Stiftungen. Dieser von wirtschaftspolitischen Überlegungen geleitete Ansatz wurde anfänglich auch mit recht

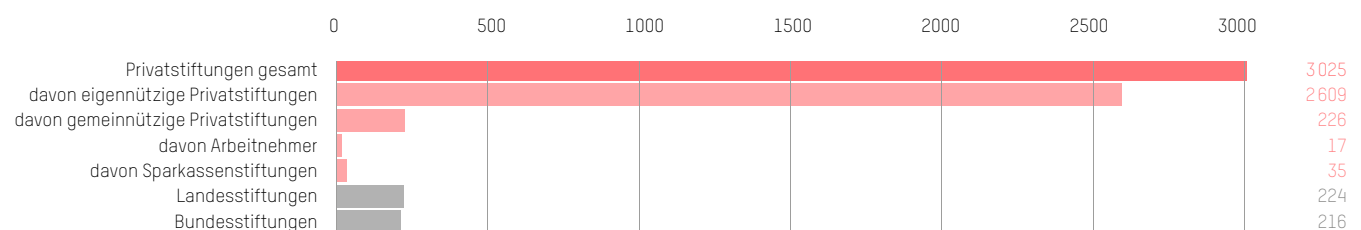
grosszügigen steuerrechtlichen Vorteilen ausgestattet. Zwar sind diese in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich bis auf wenige Ausnahmen wieder zurückgenommen worden, so dass zahlreiche Experten steuerrechtliche Überlegungen nicht mehr als Hauptmotivation zur Gründung einer Privatstiftung sehen. Dennoch wird aus dieser wirtschaftspolitischen Sicht häufig argumentiert, dass die aktuell etwa 3000 Privatstiftungen mit einem geschätzten Vermögen von 100 Milliarden Euro ein österreichisches Erfolgsmodell darstellen.

##### AKTUELLER STATUS QUO

Derzeit existieren in Österreich im Wesentlichen zwei Gesetzesgrundlagen für Stiftungen. Einerseits gibt es Stiftungen nach Bundes- und Landesstiftungsgesetzen, die ex lege gemeinnützig sind damit das eigentliche philanthropische Rechtsinstitut für gemeinnützige Stiftungen darstellen. Diese werden von staatlicher Seite beaufsichtigt. Die Ursprünge dieser Stiftungen reichen vereinzelt bis ins 13. Jahrhundert zurück und sind damit in vielen Fällen Restbestand einer vormals durchwegs vorhandenen Stiftungstradition.

Von den 3025 Privatstiftungen sind auf Basis der Zwecke 2609 als überwiegend eigennützige Stiftungen zu klassifizieren. Da die Stiftungszwecke regelmässig auch in der nicht öffentlich zugänglichen Stiftungszusatzurkunde spezifiziert werden, kann diese Zahl aber nur als Richtwert gelten. Bei 226 Privatstiftungen kann davon ausgegangen werden, dass diese als rein gemeinnützig klassifiziert werden können, da ihre Zwecke auf die Erfüllung und Unterstützung gemeinnütziger Aktivitäten schliessen lassen. Bei 17 Privatstiftungen lassen die Zwecke einen Schwerpunkt auf die Unterstützung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen erkennen. Inwieweit diese als gemeinnützig zu bewerten sind, bleibt offen, da diese einem begrenzten Adressatenkreis, nämlich z.B. aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestimmter Unternehmen, gewidmet sind. In der Gesamtheit der 3025 Privatstiftungen finden sich auch 35 Sparkassenstiftungen, die auf Basis des

##### DIE ÖSTERREICHISCHE PRIVATSTIFTUNG IM ÜBERBLICK



Privatstiftungsgesetzes gegründet wurden und die ex lege gemeinnützige Zwecke verfolgen müssen. Deren Hauptzweck besteht häufig in der Haltung von Beteiligungen an den jeweiligen Regionalsparkassen. Die Differenz stellen sogenannte gemischtnützige Privatstiftungen dar, bei denen die Bedeutung gemeinnütziger Intentionen unklar ist.

Dieser Schwerpunkt auf eigennützige Stiftungen erklärt auch, warum Stiftungen in Österreich in der öffentlichen Wahrnehmung nur selten mit Philanthropie in Verbindung gebracht werden. Stifter, die sich dennoch gemeinnützig engagieren, tun dies bis auf wenige Ausnahmen oftmals diskret und gleichsam im Verborgenen. Unsere Schätzungen im Rahmen eines Forschungsprojekts zur Rolle der Gemeinnützigkeit in österreichischen Stiftungen<sup>30</sup> aus dem Jahr 2010 gehen davon aus, dass durch das gemeinnützige Engagement aller Privatstiftungen (inklusive der Sparkassen-Privatstiftungen) jährlich Projekte und Initiativen in der Höhe von insgesamt circa 25 bis 40 Millionen Euro gefördert werden. Legt man dies auf die Einwohnerzahl um, sind das 3 bis 5 Euro pro Person, im Vergleich zur Schweiz, wo man mit derselben Rechnung in etwa auf 160 Euro pro Person käme.

In Summe können damit aktuell in etwa 700 Stiftungen als gemeinnützig klassifiziert werden. Diese Zahlen sind im Wesentlichen über die letzten Jahre stabil geblieben. Bei den eigennützigen Privatstiftungen lässt sich ein leichter Rückgang konstatieren. Hinsichtlich der Zwecke zeigt sich auch in Österreich ein ebenso international recht übliches Bild. So engagieren sich diese Stiftungen überwiegend in den Bereichen «Soziales», «Bildung und Forschung», «Kultur, Sport und Erholung» sowie im «Gesundheitswesen».

#### WOHIN ENTWICKELT SICH DIE STIFTUNGSPHILANTHROPIE?

Eine umfassendere Debatte, die Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure sieht und die gesellschaftliche Rolle von Philanthropie diskutiert, wurde in Österreich bis vor Kurzem nur am Rande geführt. Auch die Grundhaltung «Vermögen verpflichtet», die in anderen europäischen Ländern, wie zum Beispiel Deutschland und Schweden, historisch stark verankert ist, scheint in Österreich erst wieder sehr langsam zu entstehen.

Die Tatsache, dass nur eine Minderheit der Stiftungen philanthropische Zwecke verfolgt, ist (zumindest teilweise) auf die geltenden zivil- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Als unflexibel und veraltet wahrgenommene Bundes- und Landesstiftungsgesetze sowie steuerrechtliche Benachteiligungen in der österreichischen Bundesabgabenordnung, die speziell bei Förderstiftungen durch die fehlende Unmittelbarkeit der Gemeinnützigkeit hervorgerufen werden, sind konkrete Beispiele dafür. Darüber hinaus fehlt es an öffentlich sichtbaren Vorbildern und Beispielen von StifterInnen.

Unsere Erhebungen an der Wirtschaftsuniversität Wien zeigen, dass durchwegs Potenzial für mehr philanthropisches Engagement in Form von Stiftungen bestünde. Die Zukunft des österreichischen Stiftungssektors und die Bedeutung des

gemeinnützigen Engagements im Allgemeinen wird aber massgeblich vom politischen Willen abhängen, zivil- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die privates Engagement fördern. Das betrifft einerseits jene Vermögen, die zwischenzeitlich in Privatstiftungen eingebracht wurden, andererseits aber auch Vermögen ausserhalb des Privatstiftungssektors. Für Organisationen innerhalb des Non-Profit-Sektors sind gemeinnützige Stiftungen aber auch als mögliche attraktive Rechtsform mit spezifischen Governance-Implicationen (z.B. Mitgliederlosigkeit) denkbar.

Im Hinblick auf vorhandene gemeinnützige Stiftungen lässt sich konstatieren, dass diese derzeit noch kaum vernetzt sind, geschweige denn intensiver miteinander kooperieren.<sup>31</sup> Nur wenige Stiftungen präsentieren ihre Aktivitäten einer breiteren Öffentlichkeit, und nur ganz wenige Stiftungen verfügen über eine offizielle Homepage. Damit können sie aber auch schlecht als Rollenbilder für andere Stiftungen fungieren. Bisher gibt es auch kaum Intermediäre, die sich spezifisch auf Stiftungen fokussieren und die Vernetzung und Professionalisierung von gemeinnützigen Stiftungen unterstützen sowie deren Kommunikation nach aussen erleichtern. Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass eine kollektive Identität eines gemeinnützigen Stiftungssektors in Österreich weitestgehend fehlt.

Ein erstes Signal in diese Richtung ist die Gründung des Bundes gemeinnütziger Stiftungen in Österreich, der Ende 2014 aus der Taufe gehoben wurde. Ziel ist es, als «Interessenvertretung das gemeinnützige Stiftungswesen in Österreich, die Entwicklung begünstigender Rahmenbedingungen für das Tätigwerden gemeinnütziger Stiftungen voranzutreiben und neues zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern».<sup>32</sup> Eine entsprechende Initiative zur Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen für gemeinnütziges Stiften bzw. zur Einführung eines neuen Gesetzes zur Beförderung des zivilgesellschaftlichen Engagements wurde im März 2015 von der Österreichischen Bundesregierung beschlossen und ist in Vorbereitung, harrt aber derzeit noch einer entsprechenden detaillierten Ausgestaltung.



## EIN NEUER VERBAND FÜR DIE GEMEINNÜTZIGKEIT IN ÖSTERREICH



**Interview mit Dr. Marisa Mühlböck**  
Dr. Marisa Mühlböck ist Geschäftsführerin der Julius Raab Stiftung und Vorstandsmitglied im Verband für gemeinnütziges Stiften.

### Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation für die Gemeinnützigkeit in Österreich?

Wir wissen aus verschiedenen Untersuchungen, dass es in Österreich breites Engagementbewusstsein gibt, wenn es darum geht, gemeinnützig tätig zu werden. Sowohl im unternehmerischen als auch im privaten Bereich sprechen die Zahlen für sich. Das Spendenaufkommen steigt beispielsweise von Jahr zu Jahr an, ehrenamtliches Engagement und Freiwilligenarbeit sind weitverbreitet (fast jede/r zweite Österreicher/in ist freiwillig engagiert), und die überwältigende Mehrheit der österreichischen Unternehmen (rund 95 %) engagieren sich durch eine oder mehrere Massnahmen für die Gesellschaft. Nachholbedarf haben wir allerdings im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen. Nur 3 Euro betragen bei uns die Stiftungsausgaben pro Einwohner (im Gegensatz zu beispielsweise 160 Euro pro Kopf in der Schweiz).

### Sie gehören mit der Julius Raab Stiftung zu den Initianten des Verbandes für gemeinnütziges Stiften in Österreich. Wie kam diese Idee zustande?

In der Julius Raab Stiftung beschäftigen wir uns intensiv mit der Weiterentwicklung unseres bis heute erfolgreichen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells der Sozialen Marktwirtschaft. Wir stehen heute aber vor grossen Herausforderungen. Und klar ist, dass Staat und Wirtschaft diese nicht allein lösen werden können. Eine entwickelte und eigenverantwortliche Zivilgesellschaft ist daher das Gebot der Stunde. Ein gemeinnütziges Stiftungswesen kann ein zentrales Instrument sein, um das Potenzial der Zivilgesellschaft zu heben, ohne dieser die Unabhängigkeit zu nehmen. Österreich bietet aber bis dato

nicht die geeigneten Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles gemeinnütziges Stiftungswesen. Gemeinsam mit vielen anderen Organisationen und engagierten Einzelpersonen machen wir uns daher für eine neue Kultur des Stiftens stark. Die Gründung des neuen Stiftungsverbands war die logische Konsequenz dieses Anliegens. Aus den Proponenten hat sich mittlerweile ein Netzwerk gebildet, das weit über ideologische Grenzen hinausgeht und Unterstützer aus den unterschiedlichsten Bereichen umfasst.

### Was ist das Ziel der neuen Vereinigung?

Der Verband für gemeinnütziges Stiften fördert als Interessenvertretung das gemeinnützige Stiftungswesen in Österreich und treibt die Entwicklung begünstigender Rahmenbedingungen für das Tätigwerden gemeinnütziger Stiftungen voran. Ziel ist, dass Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam Beiträge zur Lösung grosser gesellschaftlicher Herausforderungen erbringen. Auf Ressourcen und Innovationskraft eines entwickelten gemeinnützigen Stiftungswesens soll dabei nicht länger verzichtet werden. Österreich braucht breiten politischen und gesellschaftlichen Konsens für ein stiftungsfreundliches Klima.

### Mit welchen Massnahmen sollen die Rahmenbedingungen in Österreich zugunsten gemeinnütziger Stiftungen verändert werden?

Es geht vor allem um eine neue Kultur des Stiftens. Mit Information und Netzwerkarbeit innerhalb des Verbands, aber auch darüber hinaus – Stichwort Öffentlichkeitsarbeit – möchten wir deutlich machen, wie gemeinnütziges Stiften heute schon positiv zum Gemeinwohl beiträgt und welches Potenzial hier noch zu heben ist. Dabei sollen sowohl die breite Öffentlichkeit, die politischen Entscheidungsträger und vor allem auch (potenzielle) Stifterinnen und Stifter angesprochen werden. Wert werden wir in diesem Zusammenhang auch auf entsprechende Qualitätssicherung legen. Auf der rechtlichen Ebene soll es ein Bundesgesetz zur Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements einfacher machen, gemeinnützige Stiftungen zu errichten. Notwendig sind eine Novellierung des bestehenden Bundesstiftungs- und Fondsgesetzes sowie Änderungen im Steuer- und Abgabenrecht. Durch den Verband wollen wir auch in dieser Hinsicht mit einer starken Stimme sprechen und gemeinsam mehr für Österreich erreichen.

<sup>20</sup> Vgl. dazu zuletzt Jakob Dominique, Stand und Zukunft der Europäischen Stiftung – Wie gelingt ein Europäisches Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht?, in: Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (Hrsg.), Der Schweizer Stiftungsreport 2014, 19 ff.

<sup>21</sup> Vgl. [www.efc.be/news\\_events/Pages/Foundations-denied-freedom-of-movement-across-Europe.aspx](http://www.efc.be/news_events/Pages/Foundations-denied-freedom-of-movement-across-Europe.aspx).

<sup>22</sup> Siehe dazu ausführlich Jakob Dominique, Stand und Zukunft der Europäischen Stiftung – Wie gelingt ein Europäisches Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht?, in: Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (Hrsg.), Der Schweizer Stiftungsreport 2014, 19 ff.; ders., Der Kommissionsvorschlag für eine Europäische Stiftung (Fundatio Europaea) – Streifzug durch eine europäische Kulissenlandschaft?, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 2013, 1 ff.

<sup>23</sup> [www.efc.be/news\\_events/Pages/European-Commission-halts-negotiations-on-the-European-Foundation-Statute-%E2%80%93-What%E2%80%99s-next.aspx](http://www.efc.be/news_events/Pages/European-Commission-halts-negotiations-on-the-European-Foundation-Statute-%E2%80%93-What%E2%80%99s-next.aspx)

<sup>24</sup> Vgl. [www.statewatch.org/analyses/no-171-fafp-report.pdf](http://www.statewatch.org/analyses/no-171-fafp-report.pdf).

<sup>25</sup> Mehr Informationen unter: [http://www.efc.be/programmes\\_services/advocacy-monitoring/Taxation-and-foundations/Pages/VAT-issues.aspx](http://www.efc.be/programmes_services/advocacy-monitoring/Taxation-and-foundations/Pages/VAT-issues.aspx).

<sup>26</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/key\\_documents/communications/com\\_2011\\_851\\_de.pdf#comm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/key_documents/communications/com_2011_851_de.pdf#comm).

<sup>27</sup> Vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0112&from=EN>.

<sup>28</sup> <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp>.

<sup>29</sup> Siehe [www.dafne-online.eu](http://www.dafne-online.eu) und [www.efc.be](http://www.efc.be).

<sup>30</sup> Schneider Hanna/Millner Reinhard/Meyer Michael, Die Rolle der Gemeinnützigkeit in österreichischen Stiftungen, Working Paper Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2010.

<sup>31</sup> Eine Ausnahme stellen hierbei die Sinn-Stifter dar, ein Zusammenschluss mehrerer gemeinnütziger Stiftungen, siehe auch <http://sinn-stifter.org>.

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.stiftungsbund.at>.



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Zentrum für Stiftungsrecht

# Save the Date

---

Tagung

## 4. Zürcher Stiftungsrechtstag: Universum Stiftung

**Freitag, 17. Juli 2016, 9.00 bis 17.30 Uhr, Universität Zürich-Zentrum**

Tagungs- und Diskussionsleitung: Prof. Dr. Dominique Jakob

---

---

Weitere Informationen unter :

[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

SPEZIALTHEMA:

# WIE STIFTUNGEN WIRKEN

## 1. WAS IST WIRKUNG?

Autorenbeitrag von Prof. Prof. Dr. Georg von Schnurbein

### WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT

Kaum ein Beitrag zu Bedeutung, Funktionsweise oder Wahrnehmung des Non-Profit-Sektors wird derzeit geschrieben, in dem nicht das Wort «Wirkung» oder das englische Pendant «impact» Verwendung findet. Dabei fällt auf, dass – selbst in wissenschaftlichen Publikationen – in den seltensten Fällen eine Definition des Begriffs vorgenommen wird. Stattdessen findet eine Konkretisierung durch die Kombination mit anderen Begriffen (Wirkungsmessung, Wirkungsorientierung, impact investing etc.) statt, die dann näher definiert werden. Insbesondere der Messung, d. h. dem Einsatz quantitativer Methoden, wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt, und sie wird als neue Herausforderung für Non-Profit-Organisationen (NPOs) beschrieben. Dabei haben NPOs schon immer gemessen, wenngleich sich die Gründe für die jeweiligen Messungen verändert haben.<sup>33</sup> So waren beispielsweise der Nachweis für den gesellschaftlichen Bedarf der Angebote oder die reine finanzielle Effizienz frühere Ziele der Quantifizierung. Letztlich zeigt sich im historischen Rückblick, dass NPOs immer in Zeiten von Unsicherheit oder Wandel mit Formen von Messung konfrontiert waren und sich darin generelle Kontroversen über die gesellschaftliche Einstellung zum Non-Profit-Sektor widerspiegeln.<sup>34</sup> Wenn heute die Forderung nach Wirkungsmessung an den Non-Profit-Sektor herangetragen wird, dann ist dies auch Ausdruck einer veränderten Wahrnehmung durch die Gesellschaft. Insbesondere wird erwartet, dass NPOs einen Nachweis für ihre Legitimation erbringen können.<sup>35</sup> Wirkungsmessung ermöglicht den NPOs, eine Antwort auf die Gretchenfrage der Philanthropie zu geben: «Machen wir einen Unterschied?»

Bevor im Weiteren auf einige Herausforderungen eingegangen wird, die sich im Zusammenhang mit Wirkungsorientierung stellen, soll zunächst der Versuch einer Begriffsabgrenzung und Definition vorgenommen werden.

Hierzu ist Wirkung von Wirksamkeit zu unterscheiden. Dies lässt sich am besten am Beispiel eines Medikaments verdeutlichen: Ein Arzneimittel wirkt, wenn es einen nachweisbaren Einfluss auf die Körperfunktionen hat. Dagegen ist es wirksam, wenn es den Krankheitsverlauf im gewünschten Sinn beeinflusst. Wirkung kann erwünschte und unerwünschte Ausprägungen annehmen, wohingegen Wirksamkeit nur die erwünschten Wirkungen umfasst.

Übertragen auf das Management von NPOs ist Wirkung jener Teil des Organisationserfolgs, mit dem die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen befriedigt werden.<sup>36</sup> Wirkung bezieht sich daher immer auf die Ergebnisse der NPO-Leistungen. Der Nachweis der Wirksamkeit bedeutet, dass durch den gesamten Prozess der Leistungserstellung der NPO den Anspruchsgruppen in ihren Augen ein Nutzen gestiftet wurde. Dieser Umstand verdeutlicht, dass der Erfolg einer NPO nicht exakt und eindeutig festgelegt werden kann, sondern aus verschiedenen Blickwinkeln und im Diskurs formuliert wird.<sup>37</sup> Für die Wirkungsmessung bedeutet dies, dass nicht nur die Aktivitäten der NPOs, sondern auch der Geldgeber und der Leistungsempfänger Teil der Analyse sein müssen.<sup>38</sup>

Wenn Wirkung wie beschrieben als Ergebnis von NPO-Leistungen definiert wird, dann erweitert sich unweigerlich der Bezugsrahmen über die einzelne Organisation hinaus auf die Gesellschaft als Ganzes, wodurch komplexe Evaluationssysteme entstehen. Auf die damit verbundenen Herausforderungen soll im Folgenden eingegangen werden. Anschliessend wird der Nutzen der Wirkungsorientierung beschrieben.

#### HERAUSFORDERUNGEN DER WIRKUNGSORIENTIERUNG

Es ist eines der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von NPOs zu Unternehmen, dass ihr Hauptzweck nicht ein ökonomischer Erfolg, sondern ein Sachziel ist. Damit wird die Beurteilung der Wertschöpfung und des Erfolgs von NPOs deutlich erschwert. Denn es steht ausser Zweifel, dass NPOs Werte erbringen, nur sind es meist nicht primär ökonomische Werte.<sup>39</sup> Bisher haben NPOs dieses Problem umgangen, indem sie ihre Berichterstattung auf Inputs und Outputs konzentriert haben. In diesen Bereichen lassen sich zählbare, teilweise monetarisierbare Fakten festhalten, z.B. die Kosten für das Fundraising oder die Kosten pro unterstützter Person u.Ä. Will eine NPO aber den Schritt von «wird schon wirken» zu «wissen, was wirkt» vollziehen, dann sind Belege eigentlich qualitativer Resultate einzuholen. Wie in der Abbildung verdeutlicht, können zur Wirkung Informationen nur mit Hilfe von Indikatoren oder Schätzungen gewonnen werden. Wirkung wird dabei unterschieden in unmittelbare Wirkung bei den Leistungsempfängern (outcomes) und mittelbare Wirkung (impact) für die Gesellschaft.<sup>40</sup> Je näher man der Frage kommt, ob eine NPO wirklich einen Beitrag im Sinn ihres Zwecks erringt, desto schwieriger wird die Messung. Dabei gibt es mehrere Herausforderungen:

#### • Unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen

Die Wirkung von NPOs ist nie eindeutig, sondern hängt immer auch von der Perspektive des Betrachters ab.<sup>41</sup>

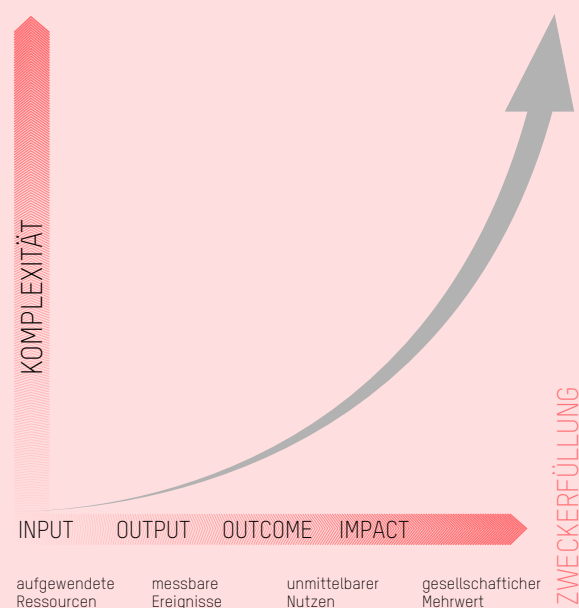
Ein Spender hat andere Erwartungen an die Leistung einer NPO als ein Sponsor, und dessen Einschätzung unterscheidet sich wiederum grundlegend von der des Leistungsempfängers usw. Besonderen Anteil an der gestiegenen Bedeutung der Wirkung haben die verschiedenen Geldgeber von NPOs. Sowohl der Staat als auch private Stiftungen und Gönner stellen heute höhere Anforderungen an NPOs. Die neuen Förderansätze wie Venture Philanthropy, Mission Investing und die «wirkungsorientierte Verwaltung» haben die Rolle des Geldgebers neu definiert.<sup>42</sup> Die Geldgeber sind heutzutage stärker involviert, investieren neben finanziellem Kapital auch andere Ressourcen wie Infrastruktur, Kontakte und Know-how, und sie erwarten ein erkennbares Ergebnis ihrer Förderung. Aus der Gabe von einst ist eine Investition geworden. Die Wirkungsmessung nimmt dadurch an Komplexität zu, da einerseits die intendierten Ziele des Förderers und andererseits die Zielerreichung der NPOs gemessen werden müssen, ohne dass diese immer vollkommen identisch sind.

#### • Komplexität der Messbarkeit

Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren, lautet ein Management-Grundsatz. Um jedoch die Ergebnisse – Output, Outcome und Impact – von Projekten messen zu können, bedarfes zunächst einer

#### VERHÄLTNISS VON ZWECKERFÜLLUNG UND INHALTLICHER KOMPLEXITÄT

Quelle: eigene Darstellung





Standardisierung. Es muss vorab klar sein, was überhaupt gemessen werden soll und zu welchem Erkenntnisgewinn.<sup>43</sup> Wenn zu Beginn einer Förderung keine Zielbestimmung zwischen Förderer und NPO vorgenommen wurde, wird die Wirkungsmessung am Ende keine tragfähigen Ergebnisse liefern.

Auch wenn die Lösung gesellschaftlicher Probleme nicht einfach ist und stets unerwünschte Nebenwirkungen entstehen können, muss für die Wirkungsmessung eine Komplexitätsreduzierung vorgenommen werden. Ein wichtiges Instrument dazu sind Logic Frameworks, wie unten dargestellt.<sup>44</sup> Diese basieren auf kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und helfen, die erwünschten Folgen eines Projektes verbal zu beschreiben und mit den geplanten Leistungen in Beziehung zu setzen. Neben der einfachen Darstellung erleichtert die Arbeit mit Logic Frameworks auch die Übertragbarkeit und Skalierung von erfolgreichen Projekten in einen anderen Kontext.

#### • Generierung von Nutzen für die eigene Organisation

Die Suche nach Antworten auf die Frage der Wirkung ist nur dann sinnvoll, wenn daraus auch Lerneffekte für die Zukunft gewonnen werden. Wenn die Evaluation mit der Präsentation der Endresultate abschliesst, verkommt Wirkung und insbesondere deren Messung zu einer aufwendigen und ressourcenzehrenden Alibi-Übung. Das primäre Ziel der Wirkungsmessung sollte daher nicht die öffentliche Erwartungshaltung sein, sondern die Förderung der eigenen Kompetenzen. Der Nachweis einer Wirkung kann nur im Vergleich erbracht werden.<sup>45</sup> Deshalb sollte Wirkungsmessung keine einmalige, am Projektende gelagerte Aufgabe

sein, sondern kontinuierlich oder zu festgelegten Zeitpunkten während des Projektverlaufs durchgeführt werden. Nur so lassen sich Entwicklungen nachzeichnen, und es besteht die Möglichkeit, Veränderungen im Projektdesign vorzunehmen.<sup>46</sup>

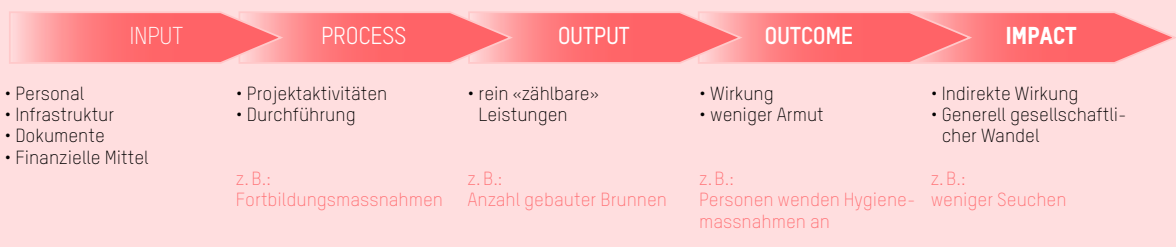
#### POSITIVE EFFEKTE FÜR DIE BETEILIGTEN

Trotz aller Schwierigkeiten und Fallgruben, die bei der Entwicklung von der Leistungs- zur Wirkungsorientierung bestehen, führt kein Weg an einer weiteren Entwicklung von Wirkung und Wirksamkeit vorbei. Wenn Förderer, NPOs und Leistungsempfänger gemeinsam an einer Projektevaluation beteiligt sind, entstehen daraus positive Effekte für alle Beteiligten.<sup>47</sup> Neben einem besseren gegenseitigen Verständnis können daraus Lerneffekte für die Zukunft gewonnen werden, die allen Beteiligten in anderen Projekten nützlich sein können. Förderer stehen beispielsweise immer wieder vor der Entscheidung, eine Projektförderung zu beenden oder damit fortzufahren. Die Beurteilung eines Projektes wird leichter fallen, wenn sich der Förderer auf Erfahrungswerte aus früheren Wirkungsmessungen stützen kann, die mehr beinhalten als die Anzahl der unterstützten Personen.

Für NPOs bedeutet Wirkungsorientierung auf den ersten Blick einen höheren Aufwand. Dies lässt sich aber rechtfertigen, wenn Wirkungsmessung unmittelbar in die Organisationsentwicklung einfließt und dazu beiträgt, die NPOs als Ganzes effektiver zu machen.<sup>48</sup>

Für Leistungsempfänger schliesslich bietet sich die Chance, die Komplexität von Förderprojekten besser zu verstehen und neue Wege zu entwickeln, wie sie selbst besser involviert werden können.

#### LOGIC FRAMEWORK MODEL (Quelle: eigene Darstellung)



## 2. KONTROLLE VS. VERTRAUEN: EVALUATION VON FÖRDERPROJEKTEN

Gastbeitrag von

Rafael Wyser

Rafael Wyser arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel.

Es mag letzte Bastionen im Non-Profit-Sektor geben, in die privatwirtschaftliche Konzepte in Non-Profit-Organisationen noch nicht Einzug gehalten haben. Bei Fragen zur Rechenschaft und organisatorischen Effektivität trifft das nicht zu. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt daran zu erkennen, dass bei Spenden und Beiträgen vermehrt von Investitionen die Rede ist und die Philanthropie mittels Unterstützung unternehmerischer Prinzipien zur «Venture Philanthropy» wird, was immer auch eine Erfolgsmessung impliziert. In Zeiten einer «Audit Society», in der Risiko zunehmend durch Kontrolle ersetzt wird, sehen sich NPOs dem Druck ausgesetzt, durch die Projektevaluation Rechenschaft über ihre Aktivitäten abzuliegen und ihre organisatorische Effizienz und Effektivität kontinuierlich zu verbessern.

### EVALUATION BEI FÖRDERPROJEKTEN

Stiftungsvertreterinnen und -vertreter sind von diesem Trend nicht ausgeschlossen und bekommen diese Entwicklung ebenso zu spüren wie Mittel empfangende operative NPOs. Die spezielle Konstellation, die durch ein Förderprojekt konstituiert wird, lohnt einer detaillierteren Betrachtung hinsichtlich Evaluation. Neben generellen und hinlänglich bekannten Schwierigkeiten bei der Evaluation von NPO-Projekten, beispielsweise wegen der zumeist diffusen Erfolgsdefinition oder wegen der Messschwierigkeiten bei Wirkungen, weisen Förderprojekte im Speziellen zusätzliche Evaluationsherausforderungen auf.

Vergibt eine Förderstiftung Beiträge an eine Partnerorganisation, entsteht zwischen den beiden Akteuren ein Delegationsverhältnis. Die Partnerorganisation wird für die Förderstiftung operativ tätig und setzt damit den Zweck der Förderstiftung respektive ihren intendierten Nutzen beim Leistungsempfänger um. Zwei Schwierigkeiten sind dabei zu bewältigen: Erstens erfährt die Förderstiftung eine Informationsasymmetrie zu ihren Ungunsten, erzeugt durch die Abwesenheit bei der konkreten Leistungserstellung. Zweitens können beide NPOs nicht automatisch davon ausgehen, dass ihre Interessen komplett deckungsgleich sind. Die Förderstiftung sieht sich deshalb gezwungen, die Aktivitäten der geförderten Partnerorganisation – mehr oder weniger umfangreich – zu kontrollieren.

Genannte Voraussetzungen bei der Evaluation von Förderprojekten kreieren viel Raum für ungenaue Evaluationsergebnisse. Sei es, weil nicht alles messbar ist (was ist beispielsweise der Wert von Kunstförderung, und wie soll er gemessen werden?) oder weil das Delegationsverhältnis der Partnerorganisation viele Einflussmöglichkeiten auf das Evaluationsergebnis eröffnet. Stehen dem Evaluator nicht sämtliche relevanten Daten zur Verfügung, führt das bei der Auswertung zu Verzerrungen. Muss sich die Partnerorganisation vor negativen Konsequenzen seitens der Förderstiftung fürchten, ist strategisches Verhalten ihrerseits nicht ausschliessbar. Die Prämisse, dass durch Evaluationen der Erfolg von Förderprojekten sichtbar gemacht werden kann, wird vor diesem Hintergrund stark strapaziert.

### ALTERNATIVEM STEUERUNGSMECHANISMUS VERTRAUEN

In der Ökonomie wird Vertrauen als Steuerungsmechanismus zunehmend diskutiert. Generell wird Vertrauen als wichtiges Schmiermittel der Ökonomie angesehen. Wenn sich Tauschpartner auf das Wort ihres Gegenübers verlassen können, wird der Aufwand durch den Einsatz andersartiger Absicherungen verringert. Arrow (1974) ging in seinen Beschreibungen über die Rolle von Vertrauen in Gesellschaften gar so weit, dass er fehlendes Vertrauen als Hauptursache unterentwickelter Ökonomien ansah.<sup>49</sup>

Die Evaluation in Förderprojekten dient u. a. der Überprüfung der Aktivitäten und deren Zielerreichung der geförderten NPOs. Weil Evaluationen selbst nicht unerhebliche Kosten auslösen, ist es für Förderstiftungen in den seltensten Fällen möglich und gewollt, sämtliche Aktivitäten zu evaluieren. Somit wird Vertrauen, ob absichtlich oder nicht, zum komplementären Steuerungsmechanismus neben den zur Anwendung kommenden Kontrollmechanismen.

Diese Situation stellt die Förderstiftung vor zwei Kernfragen der Evaluation von Förderprojekten: Erstens muss sie sich entscheiden, bis zu welchem Ausmass sie ein Förderprojekt evaluieren soll. Die Förderstiftung ist daran interessiert, sich insofern der Evaluation zu bedienen, wie sie optimal zur Erfüllung des eigenen Stiftungszwecks beiträgt. Da Vertrauen selbst ein Steuerungsmechanismus ist, stellt sich zweitens die Frage, ob und

in welcher Form Vertrauen aktiv in der Austauschbeziehung zwischen der Förderstiftung und der Partnerorganisation aufgebaut werden kann und es so dem Projekterfolg zuträglich ist.

Die Beantwortung genannter Fragen lohnt sich aus mehreren Gründen. Davon ausgehend, dass Vertrauen bis zu einem gewissen Grad ebenso erfolgswirksam eingesetzt werden kann wie andere Kontrollmechanismen, können mit diesem Vorgehen Kosten eingespart werden, die als freie Mittel dem Projekt zugutekommen. Weiter wird Vertrauen die Möglichkeit zugeschrieben, die Komplexität des sozialen Austauschs beispielsweise in Vertragsbeziehungen zu reduzieren. Die Förderstiftung sieht sich weniger gezwungen, sämtliche Unwägbarkeiten vertraglich zu regeln, um ihre Fördermittel abzusichern. Dadurch erhält die Partnerorganisation mehr Handlungsspielraum bei der Ausübung ihrer Projektaktivitäten. Sie kann ihre Kompetenzen zur Erfüllung der gesetzten Projektziele in Abhängigkeit situativer Bedürfnisse einsetzen, was insbesondere den Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern zugutekommt. Zu guter Letzt fördert Vertrauen den transparenten Austausch zwischen der Förderstiftung und der Partnerorganisation. Die Partnerorganisation kann Fehler gegenüber der Förderstiftung offen ansprechen, wenn für sie mögliche Konsequenzen abschätzbar sind.

#### NEUE ANSÄTZE ZUR EVALUATION VON FÖRDERPROJEKTEN

Wenn sich eine Förderstiftung mit der Evaluation von Förderprojekten auseinandersetzt, tut sie gut daran, ihren Fokus zu erweitern. Soll sie in ihren Evaluationsaktivitäten nicht nur Instrumente der Kontrolle, sondern auch vertrauensbildende Massnahmen berücksichtigen, bedarf das Evaluationskonzept einer umfassenden Planung. Als Konsequenz gehören zu einem umfassenden Evaluationskonzept sowohl die Antragsprüfung als auch nachvertragliche Evaluationsaktivitäten wie Statusgespräche oder Elemente der Wirkungsmessung. Zudem müssen alle Aktivitäten aufeinander abgestimmt sein. Eine detaillierte Antragsprüfung ermöglicht der Förderstiftung, erstes Vertrauen in die Kompetenz und die Verlässlichkeit der zukünftigen Partnerorganisation zu fassen. Auf dieser Basis wird es möglich, das Vertrauen im Verlauf des Projekts weiter zu stärken und einen erweiterten Handlungsspielraum als komplementären Steuerungsmechanismus strategisch einzusetzen. Mittels kontinuierlichen Vertrauensvorschüssen seitens der Förderstiftung, die durch erwartetes Verhalten der Partnerorganisation legitimiert werden (oder nicht), wächst das Vertrauen iterativ. Zur Überprüfung der Vertrauensvorschüsse kann die Förderstiftung gezielte Evaluationsaktivitäten einsetzen. Ein umfassendes Evaluationskonzept integriert sämtliche Aspekte und stimmt sie aufeinander ab.

#### VORTEILE EINER UMFASSENDE EVALUATION VON FÖRDERPROJEKTEN

Die Evaluation von Förderprojekten ist komplex und die Gefahr, dass kostenintensive Evaluationsaktivitäten verpuffen, ist durchwegs gegeben. Ein umfassendes Evaluationskonzept, bei dem sowohl Instrumente der Kontrolle als auch des Vertrauens zum Einsatz kommen, unterstützt die Zielerreichung bestmöglich, indem den Herausforderungen der Fördersituation Rechnung getragen wird. Das abgestimmte Zusammenspiel zwischen Kontrolle und Vertrauen unterstützt nicht nur den Projekterfolg, sondern hilft ebenso, die Kosten niedrig zu halten. Das Vertrauen zwischen der Förderstiftung und der Partnerorganisation ermöglicht den Aufbau einer transparenten Kommunikation und einer Fehlerkultur, was die Informationsasymmetrie zwischen den beiden Akteuren auch ohne Evaluationsaktivitäten abzubauen vermag. Darüber hinaus gesteht die Förderstiftung der Partnerorganisation einen grösseren Handlungsspielraum zu, wenn sie ihr vertraut. Dadurch erhält die Partnerorganisation mehr Möglichkeiten, ihre Kompetenzen im Förderprojekt auszuspielen. Zudem unterliegt diese Art der Evaluation nicht der Illusion, sämtliche gesellschaftlichen Vorgänge messen und kontrollieren zu können, ohne jedoch komplett darauf zu verzichten. Als letzter Punkt wird die intrinsische Motivation der Partnerorganisation durch rigorose Kontrolle weniger gefährdet, was möglicherweise für die Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger der grösste Vorteil ist – und somit wiederum für die Förderstiftung selbst.

### 3. WIRKUNGMESSUNGEN OPTIMIEREN DAS STIFTUNGSHANDELN



Interview mit Prof. Dr. Otfried Jarren, Dr. Otfried Jarren ist Professor für Publizistikwissenschaft am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung, Universität Zürich.

#### Wann ist eine Stiftung aus Ihrer Perspektive wirksam?

Die Wirksamkeit einer Stiftung und ihrer Massnahmen beurteilen im Kern einerseits die Stiftungsgremien und andererseits das Management einer Stiftung. Sie legen die langfristigen Ziele für die Stiftung sowie für alle wesentlichen mittel- und kurzfristigen Vorhaben die Massnahmen fest. Damit fließen mindestens implizit, vielfach aber auch explizit, Erwartungen über zu erreichende Ziele, über Erfolge – und somit über Wirkungen ein. Stiftungen unterliegen dabei allenfalls einer Selbst- und eben keiner Fremdevaluation. Es besteht häufig eine Rechenschaftspflicht des Stiftungsmanagements gegenüber den Stiftungsgremien, und damit können Wirkungsziele verbunden sein, müssen es aber nicht. Wirkungen sind ja auch nicht immer direkt, unmittelbar und sofort oder mittelfristig zu erkennen. Wirksamkeit kann auch darin bestehen, dass man längerfristig Anstösse gegeben hat für andere – Stiftungen, Private oder den Staat zugunsten eines Ziels oder Vorhabens. Dies zu messen und die Bedeutung des Stiftungshandelns im Vergleich auch zu den Aktivitäten anderer Akteure zu identifizieren, ist gerade in gesellschaftlich komplexen Themenbereichen wie beispielsweise der Bildungspolitik mitunter sehr schwierig: So lässt sich der Erfolg einer Massnahme oder Entscheidung nicht immer monokausal nur auf Stiftungsprojekte zurückführen. Häufig entsteht Wirkung erst im Zusammenspiel vieler verschiedener Beteiligter und auch situativer Faktoren.

#### Aus welchen Aspekten setzt sich die gesamte Wirkung einer Stiftung zusammen?

Wirkung ist nicht einfach zu definieren und nur aufwendig empirisch zu erfassen: So kann zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen von einzelnen Projekten, Programmen und dem gesamten Stiftungshandeln auf Einzelne, Gruppen oder Gemeinschaften unterschieden werden. Wirkungen können sich auf Einstellungen, Werte oder das Verhalten beziehen. Zwar kann auch durch starke Kommunikationsmassnahmen ein Einstellungswandel erreicht werden, doch muss das nicht einen tiefer gehenden Werte- oder gar Verhaltenswandel auslösen. Wirkungen können zudem direkt, aber

auch indirekt erzielt werden, indem durch Dritte Formen der Anschlusskommunikation angestossen werden. Für jeden Akteur, der Änderungen anstrebt, ist es daher wichtig, sich der zu erreichenden Ziele bewusst zu sein. Auch Stiftungen müssen sich daher ihrer Ziele, die sie selbst direkt und die sie beispielsweise indirekt (so durch Kooperationen etc.) erreichen wollen, bewusst sein und ihre Massnahmen darauf auch ausrichten. Dabei sind auch die Möglichkeiten, eine angestrebte Wirkung zu messen, zu beachten – und dabei die Kosten für jede empirische Wirkungsanalyse im Verhältnis zu den Stiftungsaufwendungen zu sehen. Allenfalls für grosse und mittel- und langfristige Vorhaben sind umfassende Wirkungsanalysen sinnvoll. Das spricht aber keinesfalls dagegen, in der Stiftungsarbeit systematisch Wirkungsüberlegen anzustellen und die einzelnen Schritte der Projektarbeit auch mit Evaluationen formativ zu begleiten.

#### Warum müssen Stiftungen ihre Wirkung überprüfen?

Hier ist zu unterscheiden: Stiftungen, die auf Zuwendungen oder Unterstützung zu ihrer Zielerreichung angewiesen sind, werden eben nicht nur nach Effizienz und Effektivität in ihrer Arbeit beurteilt, sondern auch mit Blick auf ihr «Erfolgspotenzial» – und somit im Hinblick auf die Erreichung von Zielen: Wirkungen – beurteilt werden. Das Impact-Potenzial ist dann relevant, und damit sind Wirkungs- bzw. Leistungsversprechen verbunden.

Andere Stiftungen müssen sich ja grundsätzlich nicht, sollten sich aber selbst evaluieren. Denn grundsätzlich dienen Wirkungsmessungen auch immer der Optimierung von Stiftungshandeln: Wurde beispielsweise eine Massnahme oder ein Projekt als besonders wirkungsvoll identifiziert, kann diese Massnahme wiederholt eingesetzt werden und vice versa. Die klare Formulierung von Vorhaben, die eindeutige Definition von Zielen und von den angestrebten Effekten bzw. Wirkungen – das gehört zum planvollen und systematischen Handeln dazu. Im Rahmen der Evaluation ist dann zu prüfen, weshalb angestrebte Ziele nicht oder nur eingeschränkt erreicht worden sind. Das Festlegen von Zielen und die Definition von Massnahmen sollten zum Alltag jeder Stiftung von Rang gehören. Damit kommen auch Wirkungsfragen in den Blick.

#### Wie können Stiftungen von einer Wirkungsmessung profitieren?

Vor allem für die Führung einer operativen Stiftung benötigen die Stiftungsgremien wie das Stiftungsmanagement ein gemeinsam geteiltes Verständnis über die zu erreichenden Ziele und hinsichtlich des Ressourceneinsatzes zur Zielerreichung. Ressourcen sind immer knapp, sie müssen stets selektiv eingesetzt werden, und



damit stellen sich nicht nur Effizienz-, sondern immer auch Wirkungsfragen. Für das Stiftungsmanagement ist die Evaluation von Förderlinien, Programmen oder einzelnen Massnahmen ein Führungsinstrument. Durch rhythmisch wiederkehrende Evaluationen sollte zudem der Strategieprozess auf allen Stufen vorangebracht werden, so indem Rückschau gehalten wird und über die Misserfolgs- wie Erfolgsbedingungen reflektiert wird. Dies ist grundsätzlich sowohl auf der Projekt- wie auch auf der Programmstufe möglich. Der empirische Aufwand kann sich dabei in Grenzen halten, so indem externe Fachpersonen, die über Sozialforschungskompetenz verfügen, mit der Evaluation eines Projekts, eines Projektclusters oder eines Programms beauftragt werden. Diese Teilevaluationen können nur bezogen auf ein Programm- oder Projektfeld, und somit gleichsam exemplarisch, durchgeführt werden. Ergebnisse und Befunde können dann im Kreis aller Mitarbeitenden und mit den Leitungsgremien in allgemeiner Form besprochen werden. Wichtig aber ist, dass sich eine Selbstevaluationskultur etabliert, die dazu beiträgt, dass über Arbeitstechniken und Arbeitsformen und deren Möglichkeiten wie Grenzen wiederkehrend reflektiert wird. Das erfordert einfache Prozesse, die allenfalls ein Mal im Jahr, so zur Vorbereitung des Strategieprozesses, durchgeführt werden.

#### Wie lassen sich die Ergebnisse der Wirkungsmessung in der Kommunikation einsetzen?

Stiftungen, die zur Zielerreichung auf andere Partner, andere Mittelgeber oder Unterstützung angewiesen sind, werden auf ihre Ansprüche, Wirkungen (gemeinsam) erzielen zu wollen und zu können, also auf ihre Impact-Kompetenzen, hinweisen. In der internen Kommunikation ist eine etablierte Evaluationskultur ein Instrument zur Selbstverständigung über Ziele, Massnahmen zur Zielerreichung wie zur Verständigung darüber, was Wirkungen sind oder sein sollen und wie man diese messen kann.

## 4. ZEHN TIPPS ZUR WIRKUNGSMESSUNG BEI KLEINEN STIFTUNGEN

Autorenbeitrag von Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Die Wirkungsmessung ist international zum Standard der Leistungsbeurteilung von NPOs geworden und erhält auch in der Schweiz immer mehr Aufmerksamkeit. Für viele Stiftungen – gerade mit kleineren Budgets – stellt sich jedoch die Frage, ob der Mitteleinsatz für Wirkungsmessung gerechtfertigt ist und welchen Nutzen sie aus der Wirkungsmessung ziehen können.

Es ist jedoch ein Fehler, unter Wirkungsmessung primär aufwendige Erhebungsmethoden und komplexe Messmodelle zu verstehen. Viel wichtiger ist es, die Wirkungsorientierung als Grundsatz bei der Mittelvergabe und strategischen Ausrichtung der Stiftungstätigkeit zu verstehen. Schliesslich wird die Wirkung nicht erst Realität, wenn sie gemessen wird. Aber Wirkung erhöht sich, wenn sie bei der Projektauswahl mit berücksichtigt wird.

Die nachfolgenden Empfehlungen sollen insbesondere kleineren Stiftungen (ob fördernd oder operativ) helfen, die Wirkungsorientierung in ihre Aktivitäten zu integrieren.

### 1. DENKEN SIE ÜBER DIE FOLGEN IHRER AKTIVITÄTEN NACH

Hinter jedem Förderentscheid und jedem Projekt steht eine Annahme über die erwünschten Folgen und Wirkungen. Meist bleiben diese aber implizit und unausgesprochen. Daher ist es der erste und wichtigste Schritt zur Wirkungsorientierung, diese Folgeannahmen explizit zu formulieren und offenzulegen. Im einfachsten Fall geschieht dies in Form von Wenn-dann-Aussagen, z.B.: «Wenn wir Kindern aus armen Familien eine Ferienfreizeit ermöglichen, dann erhalten sie neue Impulse und Kraft, die ihnen helfen, dem Kreislauf der Armut zu entkommen.»

### 2. ENTWICKELN SIE EIN EINHEITLICHES SCHEMA

Nichts braucht mehr Ressourcen, als wenn Wirkungsmessung immer wieder neu konzipiert und erfunden wird. Überlegen Sie sich einige wenige stichhaltige Kennzahlen und Wirkungsindikatoren, die Sie bei allen Projekten erheben. Diese können «harte», zählbare Faktoren (z.B. Anteil der zufriedenen Kursteilnehmenden) oder aber auch «weiche», beschreibende Kriterien (z.B. Kurzberichte von Teilnehmenden) sein. Schliesslich sind Aussagen über die Wirkung nur vergleichend zu

beurteilen, und Sie gewinnen Routine im Umgang mit der Wirkungsmessung. Es ist daher durchaus sinnvoll, wenn Sie sich einmal zu Beginn ein einfaches Logic Framework für Ihre Stiftung überlegen (vgl. Beitrag auf S. 26).

### 3.

#### TREFFEN SIE REALISTISCHE ANNAHMEN

Selbst bei grossen Projekten ist es oftmals schwierig, das Ausmass der Wirkung auf die Zielgruppe eindeutig zu bestimmen. Eine Nachmittagsbetreuung von Schülern hat sicherlich einen positiven Einfluss auf den Schulerfolg, aber es ist nur einer von vielen Faktoren. Grundsätzlich sollten Sie die Zielsetzung Ihres Projektes zu Beginn festlegen, und dann die gemessenen Wirkungen mit diesen Zielen vergleichen. Dabei ist es wichtig, realistisch zu bleiben, um nicht die eigenen und die Erwartungen der Beteiligten zu unterlaufen.

### 4.

#### FORDERN SIE NUR EIN, WAS SIE AUCH VERARBEITEN KÖNNEN

Selbstverständlich erhöht die Wirkungsorientierung den administrativen Aufwand bei Förderstiftungen wie auch bei operativen Stiftungen. Deshalb sollten Sie sich gut überlegen, welche Prozesse und Informationen wirklich notwendig sind. Sie sollten nur die Messinstrumente einsetzen, die Sie für Ihre Analyse tatsächlich brauchen. Ansonsten wächst der Aktenberg, aber nicht Ihre Erkenntnis. Wenn andere Partner an dem Projekt beteiligt sind, können Sie vorab abstimmen, welche

Dokumente erstellt und welche Messfaktoren erhoben werden sollen.

### 5.

#### MESSEN SIE OUTPUT, DANN WIRKUNG

Wirkungsmessung beruht auf der Kenntnis der eigenen Leistungen. Bevor Sie mit der Wirkungsmessung starten, brauchen Sie eine systematische Erfassung der unmittelbar zählbaren Leistung (z. B. wie viele Stipendien pro Jahr werden vergeben, wie viele Kinder haben einen Theaterkurs besucht). In der nachfolgenden Übersicht sind die Unterschiede in der Ergebnisorientierung dargestellt.

### 6.

#### VERTRAUEN VOR KONTROLLE

Gerade viele kleine Stiftungen scheuen einen zu engen Kontakt mit ihren Förderpartnern, da sie den Zeitaufwand hoch einschätzen und befürchten, aus der Beziehung heraus für die Zukunft verpflichtet zu werden. Jedoch kann es gerade im Sinn der Wirkungsorientierung kraftsparender sein, wenn Sie regelmässig Kontakt mit dem Förderpartner haben und von Zeit zu Zeit über den Verlauf des Projektes informiert werden. Es fördert einerseits die eigene Motivation für die Stiftungsarbeit und spart zudem für beide Seiten aufwendige Dokumentationen. Bei der Wirkungsmessung ist die Investition in Vertrauen oftmals günstiger als eine rigide Kontrolle.

#### EVALUATION DER LEISTUNGEN, ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN<sup>50</sup>

|                       | LEISTUNGEN (OUTPUT)   | ERGEBNISSE (OUTCOME)   | WIRKUNGEN (IMPACT)  |
|-----------------------|---|--|---|
| <b>ZIEL</b>           | Leistungskontrolle  | Wirkungsmessung des Projekts<br>Prozessevaluation                        | Prüfung der gesellschaftlichen Relevanz des Projekts/der Stiftungsaktivitäten |
| <b>LEITFRAGE</b>      | Hat das Projekt das realisiert, was im Gesuch vorgesehen war? | Welche Wirkungen erzielt das Projekt und wie lässt es sich verbessern?   | Welchen gesellschaftlichen Mehrwert erzielt die Stiftung?                     |
| <b>ANWENDUNGSFALL</b> | Jedes gesprochene Einzelprojekt                               | Einzelprojekte, die fortgesetzt, repliziert oder ausgebaut werden sollen | Grosse Einzelprojekte<br>Projektcluster                                       |
| <b>FORM</b>           | Projektbericht  | Projektbericht oder Begleitstudie  | Wissenschaftliche Studien   |
| <b>ZEITPUNKT</b>      | Abschliessend<br>Bei längerer Laufzeit begleitend             | Begleitend (für Prozesse) oder abschliessend (für Ergebnisse)            | Abschliessend   |
| <b>PERSPEKTIVE</b>    | Rückwärtsgewandt<br>(Was ist passiert?)                       | Zukunftsgerichtet (Was können wir verbessern?)                           | Zukunftsgerichtet (Was können wir verbessern?)                                |
| <b>ZIELEBENE</b>      | Handlungsziele  | Projektziele   | Gesellschaftliche Ziele   |
| <b>ZIELVORGABEN</b>   | Massnahmen aus Projektantrag                                  | «Smarte» Ziele aus dem Projektantrag<br>«Logic model» des Projekts       | Strategische Ziele der Förderung  |

**7.****ACHTEN SIE AUF LANGFRISTIGE WIRKUNGEN**

Gerade bei kleinen Projekten ist die Wirkung auch für die Zielgruppe oft nicht sofort erkennbar. Ein Nachwuchsmusiker sucht nach dem erhaltenen Stipendium bereits das nächste und die Kinder in der Tüftlerwerkstatt gehen im nächsten Jahr in ein Fussballcamp. Oftmals wird den Betroffenen selbst erst sehr viel später bewusst, welchen Effekt ein bestimmtes Angebot auf ihr weiteres Leben gehabt hat. Ermöglichen Sie daher auch langfristige Feedback-Möglichkeiten, z. B. auf einer Homepage oder durch eine Ansprache mehrere Jahre nach dem Projekt.

**8.****PLANEN SIE KOSTEN FÜR WIRKUNGMESSUNG EIN**

Selbstverständlich kostet Wirkungsmessung etwas, selbst wenn Sie den Grossteil über ehrenamtliche Arbeit abdecken. In der Praxis findet man immer wieder Empfehlungen zum Anteil der Wirkungsmessung an den Projektkosten. So empfiehlt Pro Helvetia für den Kulturbereich 3 bis 10 %, die Stiftung Zewo für die Entwicklungszusammenarbeit 0,5 bis 2,5 % der Projektkosten.

Bei kleineren Projekten sind diese Zielwerte wenig hilfreich. Stattdessen müssen Sie sich überlegen, für welche

Projekte sich eine aufwendigere Wirkungsmessung lohnt, oder ob beispielsweise eine Wirkungsmessung in mehrjährigem Abstand auch ausreichend ist. Wenn Sie Punkt 5 oben berücksichtigen, können dazwischen Aussagen über die Wirkung auch aus dem Output abgeleitet werden.

**9.****NUTZEN SIE DIE ERKENNTNISSE BEI SPÄTEREN ENTSCHEIDEN**

Die Wirkungsorientierung ist nur dann selbst wirksam, wenn sie auch Konsequenzen auf Entscheide in der Zukunft hat. Nutzen Sie die Erkenntnisse der Wirkungsmessung gerade auch bei schwierigen und unliebsamen Entscheiden, beispielsweise wenn das Budget aufgrund reduzierter Erträge verkleinert werden muss. Dann kann die Wirkung das Zünglein an der Waage sein, welchen Beitrag ein Projekt tatsächlich zur Erfüllung des Stiftungszwecks leistet.

**10.****ERZÄHLEN SIE VON IHREN WIRKUNGSERGEBNISSEN!**

Nichts ist schöner, als über eine gelungene Förderung oder ein erfolgreiches Projekt zu berichten. Nutzen Sie das Wissen aus Ihrer Wirkungsmessung, um andere von Ihrem Thema zu überzeugen. Damit erzeugen Sie bereits wieder neue Wirkung!

- 33 Barman Emily, What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector, in: Voluntas, Jg. 18, 2007, 101 ff.
- 34 Vgl. Barman Emily, What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector, in: Voluntas, Jg. 18, 2007, 112.
- 35 Patton Michael, Practical evaluation, Newbury Park, 2003.
- 36 Schwarz Peter, Erfolgsorientierung in Nonprofit-Organisationen: Zur Konstruktion eines Modells, in: Blümle Ernst-Bernd/Pernsteiner Helmut/Purtschert Robert/Andessner René C. (Hrsg.), Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Wien, 2003, 641 ff.
- 37 Murray Vic, Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations, in: Renz David & Associates (Eds.), The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management, 3. Auflage, San Francisco 2010, 431 ff.
- 38 Leat Diana, Grantmaking Foundations and Performance Measurement: Playing Pool?, in: Public Policy and Administration, 21(3), Glasgow 2006, 25 ff.
- 39 Frumkin Peter, Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy, Chicago 1996.
- 40 United Way of America (Hrsg.), Measuring Program Outcomes: A Practical Approach. Alexandria 1996.
- 41 Herman Robert/Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 2008, 399 ff.
- 42 Letts Christine/Ryan William/Grossman Allen, Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists, in: Harvard Business Review, 75(2), 1997, 36 ff.
- 43 Herman Robert/Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 2008, 399 ff.
- 44 Kehl Konstantin/Then Volker/Münscher Ralf, Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröer/Volker Then (Hrsg.), Soziale Investitionen, Wiesbaden 2011, 313 ff.
- 45 Herman Robert/Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 2008, 399 ff.
- 46 Buckmaster Natalie, Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations, International Journal of Public Sector Management, 12(2), 1999, 186 ff.
- 47 Mayhew Frederick, Aligning for impact: The influence of the funder-fundee relationship on evaluation utilization, in: Nonprofit Management & Leadership, 23(2), 2012, 193 ff.
- 48 Vgl. LeRoux Kelly/Wright Nathaniel, Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(4), 2010, 571 ff.
- 49 Arrow Kenneth J., The Limits of Organization, New York 1974.
- 50 Von Schnurbein Georg/Timmer Karsten, Die Förderstiftung, 2. Aufl., Basel 2015, 293 f.

# THEMEN UND TRENDS

## 1. DER SWISS FOUNDATION CODE IN NEUER AUFLAGE

Autorenbeitrag von Prof. Dr. Dominique Jakob und Matthias Uhl

### ÜBER DIE BISHERIGE REZEPTION DES SWISS FOUNDATION CODE IM STIFTUNGSWESEN

Der Swiss Foundation Code wurde im Jahre 2005 veröffentlicht und im Jahre 2009 erstmals revidiert sowie um einen Kommentarteil erweitert. In Kürze wird er in einer erneut weiterentwickelten «3. Auflage» erscheinen. Die bisherige Rezeption des Codes, also seine Aufnahme in Wissenschaft und Praxis, ist von den Autoren in einer ausführlichen Studie untersucht worden,<sup>51</sup> deren Ergebnisse hier überblicksmässig zusammengefasst werden.

Der Swiss Foundation Code gilt heute als der zentrale Non-profit Governance Code der Schweiz und stellt ein ebenso etabliertes wie international renommiertes Instrument der Selbstregulierung dar. Inhaltlich hat er in erster Linie die Förderstiftungen im Blick und versucht, deren Führungsverantwortlichen eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben sowie zu einer «guten Stiftungsführung» anzuhalten. In Bezug auf den institutionellen Ordnungsrahmen setzt er auf Best Practice und somit auf eine freiwillige Selbstregulierung durch die Handlungsträger. Seine «Empfehlungen» fokussieren auf die Bereiche Gründung, Führung, Förderung und Finanzen und bilden zugleich eine systematisch geordnete Zusammenstellung in Sachen Transparenz, Machtausgleich und Wirksamkeit. Der Code strebt damit nach Standardisierung der Nonprofit Governance in Form von bewährten Verhaltensmustern zuhanden der Stiftungsbeteiligten (und hier vor allem des Stiftungsrats), möchte sich dabei aber eher als eine Art vertrauensbildende Massnahme verstanden wissen denn als ein strikt zu befolgendes Regelwerk oder eine starre Anleitung. Damit ist zugleich gesagt, dass der Code und sein Kommentarteil zwar auf dem Boden des geltenden Rechts operieren, aber eher als interdisziplinäre und nicht als streng rechtliche Instrumente anzusehen sind. Gesetzesqualität kommt dem Code mithin nicht zu. Dort aber, wo das Gesetz lückenhaft ist, kann er im Einzelfall eine ergänzende Wirkung entfalten, stellen seine Empfehlungen doch gleichsam die geronnene Erfahrung einer Good Governance und damit auch gewisse Leitlinien für den Pflichtenkanon der Stiftungsbeteiligten dar.

Es hat sich gezeigt, dass der Empfehlungscharakter des Codes dem weitverbreiteten Bedürfnis des Stiftungsektors nach Gestaltungsfreiheit entspricht und zugleich den massgeblichen Entscheidungsträgern eine sinnvolle, richtpunktmissige Hand-

reichung moderner Stiftungsführung bietet. In Ergänzung zu den gesetzlichen und dogmatischen Vorgaben des Stiftungsrechts führt die Achtung des Codes daher zu einer grundsätzlich pflichtgerechten, gleichwohl aber praxistauglichen und flexiblen Ordnung des Stiftungsmanagements und der Foundation Governance.

Und so ergibt die Auswertung seiner bisherigen Rezeption, dass der Code in der Praxis des Stiftungswesens «angekommen» zu sein scheint. Zwar zeigt ein publizierter Entscheid aus der Zürcher Aufsichtspraxis, dass dem Code nicht selbstverständlich eine massgebliche Bedeutung zugesprochen wird. Zugleich wird dabei aber deutlich, dass seine Empfehlungen als Argumentationsgrundlage ernst genommen werden. Davon zeugt auch die Gerichtspraxis. Von der Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesverwaltungsgerichts ist der Code mehrfach als Referenz für gewisse Sachaussagen zum Procedere einer Stiftungsgründung (Empfehlung 1) herangezogen worden. Das zeigt, dass der Code für das Bundesverwaltungsgericht inzwischen als bedeutende Referenz fungiert und sich insoweit durchaus bereits auf Augenhöhe zur Kommentarliteratur und zum sonstigen wissenschaftlichen Schrifttum bewegt. Unter den ausländischen Gerichten hat sich der liechtensteinische Oberste Gerichtshof in einem Urteil aus dem Jahre 2009 mit dem Code befasst und erklärt, dass der Stiftungsrat einer liechtensteinischen Stiftung bei allfälligen Interessenkollisionen Empfehlung 11 des Codes zu berücksichtigen habe – ein bemerkenswertes Judikat, das von verschiedenen Autoren begrüsst wurde. Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass der Code auch in der Praxis der parlamentarischen Initiativen eine Rolle gespielt hat: Im Rahmen der Interpellation «Status der Mitglieder von Stiftungsräten» (12.4063) ist vom Bundesrat auf die Empfehlung 7 des Codes hingewiesen worden: Mit Blick auf die umstrittene Thematik der Entschädigung von Stiftungsräten nahm der Bundesrat den vom Swiss Foundation Code gespielten Ball auf, indem er ausführte, dass je nach den Umständen des Einzelfalls «eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen» sein kann. Und bei der Abschreibung der Motion Luginbühl (09.3344) zur «Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz» hält der Bundesrat in seinem Bericht vom 27.2.2013 fest, an Stelle von gesetzlichen Massnahmen solle die «Verbesserung der Corporate Governance [...] primär den Selbstregulierungsbestrebungen der interessierten Kreise überlassen werden (bspw. Swiss Foundation Code 2009)».

Im Schrifttum ist der Code auf äusserst breite Resonanz gestossen. Systematisch lassen sich vier Kategorien an Publikationen unterscheiden: In eine erste Kategorie fallen Beiträge, in denen der Code den zentralen Gegenstand der Abhandlung



darstellt. Eine zweite Kategorie bilden solche Veröffentlichungen, in denen der Code als solcher und/oder einzelne seiner Empfehlungen in einen übergeordneten Kontext der Governance-Debatte gestellt werden. Schliesslich lassen sich für eine dritte Kategorie zahlreiche Aufsätze finden, in denen der Code in einen spezifischen (rechts- oder wirtschafts-) wissenschaftlichen Kontext einbezogen wird. Schon beinahe Legion sind die Publikationen der vierten Kategorie, in denen auf die Existenz des Codes und dessen Bedeutung für die Thematik der Selbstregulierung hingewiesen wird, ohne allerdings näher auf seine Inhalte und Wirkungen einzugehen. Insgesamt lässt sich ersehen, dass der Code auf vielfältige Weise für wissenschaftliche Erkenntnisse fruchtbar gemacht wird, nicht zuletzt, um daraus für die Praxis konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hier schliesst sich der Kreis, sodass insgesamt zu erkennen sein dürfte, dass der Code innerhalb (rechts-)wissenschaftlicher Diskussionen ebenso praktisches wie akademisches Anschauungsmaterial bietet und als eine Quelle von hoher Legitimation fungiert.

Schliesslich: Auch weite Teile der Stiftungspraxis selbst ziehen den Code als Entscheidungshilfe im täglichen Stiftungsleben zu Rate. Zwar wird darauf hingewiesen, dass dies derzeit noch vergleichsweise «selektiv» erfolge, d. h. bezogen auf einzelne Empfehlungen. Dennoch gehen erste Stiftungen so weit, die Einhaltung des Codes in ihren Statuten zu verankern – was freilich in den rechtlich zulässigen Bahnen und Formen erfolgen muss.

Blickt man auf den Inhalt, lassen sich im Rahmen einer Gesamtschau drei zentrale Ebenen verifizieren, auf denen der Code vor allem herangezogen und auf richtungsweisende Art im Sektor rezipiert wird. Der erste Aspekt betrifft Empfehlung 7, die sich mit der Honorierung von Stiftungsräten befasst. Auf einer zweiten Ebene bewegt sich der Diskurs über Empfehlung 11, die sich der Regelung von Interessenkonflikten widmet. Im Fokus einer dritten zentralen Ebene steht Empfehlung 21 betreffend die Vermögensanlagestrategie von Stiftungen – eine Thematik, die zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, wenn inskünftig moderne Förderformen wie Venture Philanthropie, Mission Based Investments oder Sustainable and Responsible Investments verstärkte Verbreitung im Stiftungswesen finden werden.

Insgesamt betrachtet zeigt die auf verschiedenen Ebenen untersuchte Rezeption des Codes (und auch die vereinzelt geäusserte Kritik am Code oder einzelnen seiner Regelungen), dass der Swiss Foundation Code als eine zentrale Referenzgrösse in Wissenschaft und Praxis fungiert. Der Code ist damit auf einem guten Weg, für die verschiedenen Beteiligten des Non-Profit-Sektors zu einer echten Benchmark zu werden. Einen wertvollen Beitrag zur Erhöhung der Good Governance im Stiftungswesen leistet der Code freilich schon heute. Seine Konzeption kann somit mit Blick auf die Entwicklung der Foundation Governance in der Schweiz sowie weiterer in- und ausländischer Kodizes als bedeutende Pionierleistung gewürdigt werden.

### **DRITTE VOLLSTÄNDIGE ÜBERARBEITUNG DES SWISS FOUNDATION CODE: AUF DEN AKTUELLEN STAND GEBRACHT, BREIT ABGESTÜTZT, BESSER ZUGÄNGLICH**

*Gastbeitrag von*

**Dr. Philipp Egger**

Dr. Philipp Egger ist Direktor der Gebert Rüt Stiftung und Vorstandsmitglied bei SwissFoundations.

#### **AM ANFANG WAR DAS WORT**

Der heutige Verband der Schweizer Förderstiftungen, SwissFoundations, wurde 2001 von ein paar Geschäftsführern von Stiftungen mit der Idee gegründet, ein aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk aufzubauen. Mit einem formalisierten Erfahrungsaustausch wollte man der Fragmentierung des Sektors und der diesem innewohnenden Intransparenz entgegenwirken. Professionalität war die Lösung – nicht etwa Professionalismus – sollte es doch allein um die Steigerung des wirkungsvollen und nachhaltigen Einsatzes von Stiftungsmitteln zugunsten der Allgemeinheit gehen.

Diese grossen Wörter waren ansteckend, und sie bewegten in der Branche sehr vieles sehr rasch. Am 25. November 2003 veranstaltete SwissFoundations in Zürich die erste Jahrestagung zum breit angelegten Initialthema «Stiftungen im Wandel». Alles hatte darin Platz, und es herrschte das Prinzip der rollenden Planung: So wurde erst während der Schlussvorbereitungen die überschaubare Idee eines Tagungsbandes geäussert, und rasch entwickelte sich daraus die unüberschaubare Idee zu einer Buchreihe von SwissFoundations, die den Namen «Foundation Governance» – also gute Stiftungsführung – tragen sollte. Anfang 2004 erschien tatsächlich Band 1 der Reihe und enthielt die bearbeiteten Transkripte der Tagungsreferate. Besonders anregend erschien der Beitrag von Karl Hofstetter, einem der Mitautoren des 2002 erschienenen «Swiss Code of Best Practice» des Wirtschaftsverbandes *economiesuisse*: Aus dem Vergleich zwischen gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Stiftungsunternehmen leitete er einige Eckpunkte für die Definition einer zeitgemässen «Good Governance» für Stiftungen ab. Damit war die nächste grosse Idee geboren: Sollte sich SwissFoundations nicht für die Ausarbeitung eines definierten Bestandes an Empfehlungen zur Führung von Stiftungen starkmachen, um die Erneuerung im Stiftungswesen voranzutreiben?

#### **VON AUSGABE ZU AUSGABE**

Band 2 der Buchreihe, erschienen 2004, war denn auch bereits der «SwissFoundation Code». Das schmale zweisprachige Bändchen (deutsch und französisch) enthielt 22 Empfehlungen, die auf den bis heute geltenden drei Grundsätzen «Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks», «Checks and Balances» und «Transparenz» beruhten – erarbeitet von einer siebenköpfigen Redaktionsgruppe, der u. a. auch Karl Hofstetter angehörte. In die Schlussversion wurden die Ergebnisse einer bei Vertretern von Stiftungen, Aufsichtsbehörden, Universitäten, Organisationen und Unternehmen durchgeführte Vernehmlassung einbezogen.

Das kleine Werk war ein Meilenstein in der Geschichte des Schweizer Stiftungswesens. Zu Beginn schien es so, als stünden nun auf lange Sicht feste Leitlinien zur guten Stiftungs-führung zur Verfügung. Bereits aber 2008 machte sich die auf drei Personen reduzierte Redaktionsgruppe an die grund-legende Überarbeitung des Codes. Nicht nur war Band 2 der Buchreihe vergriffen, auch wartete der Stiftungssektor mit neuen Fragen auf, insbesondere zum Bereich der Vermögens-bewirtschaftung. Vor allem aber erarbeiteten die Autoren neu einen Kommentarteil, der die an strategischen Gesichtspunk-ten orientierten Grundsätze und Empfehlungen mit begrün-denden und praxisleitenden Erläuterungen untermauern soll-te. Auf diese Weise sollte der Code nun erstmals Handlungs-optionen für konkrete Situationen, Fragestellungen und Pro-bleme anbieten. Durch die Resultate einer Vernehmlassung unterstützt, erschien der Code Anfang 2009 in seiner zweiten, erweiterten Ausgabe. Bald folgte eine französische Überset-zung und eine gekürzte englische Version.

Schon 2013 begannen die ersten Vorbereitungen für eine er-neute Überarbeitung und Aktualisierung. Der Stiftungssektor und seine Rahmenbedingungen hatten sich in den vergan-gen Jahren rasant entwickelt; besonders die Anforderungen an die finanzielle Führung von Stiftungen waren erheblich gestiegen. Anfang 2014 veranstaltete das wiederum dreiköpfi-ge Redaktionsteam, zusammengesetzt aus einem Stiftungs-rechtler, einem Stiftungsökonom und einem Stiftungsprak-tiker, eine Reihe von Hearings in Zürich und Genf. Auf der Basis von ungezählten Rückmeldungen und Anregungen so-wie unterstützt von einigen thematisch beigezogenen Arbeits-gruppen – erwähnt sei vor allem der «Arbeitskreis Finanzen» von SwissFoundations – entstand bis Ende des Jahres 2014 die vorläufige Schlussversion. Aufgrund einer Anfang 2015 abschliessend durchgeführten Vernehmlassung konnten noch einige Akzente gesetzt werden, grundlegende Änderungen wurden keine mehr angeregt.

Der Swiss Foundation Code wird im Herbst 2015 in seiner dritten, inhaltlich und formal vollständig überarbeiteten Version erscheinen. Diesmal soll er attraktiver sein, einladen-der zu Lektüre und Gebrauch, für kleinere Stiftungen nütz-licher, handlicher und besser zugänglich. Daran wird gegen-wärtig noch gearbeitet.

## DIE LEGITIMATION

Ein vergleichender Blick auf den im Herbst 2014 erschienenen europäischen Code des European Foundation Centre (efc) zeigt auf eindrückliche Weise, dass der Swiss Foundation Code ein mutiges Werk ist. Als eigentlicher Best Practice Code ist er von ausgewiesenen Experten vom aktuellen Stand der Diskussion in Literatur und Stiftungspraxis abgeleitet. Der efc-Code, an dem übrigens der Schreibende ebenfalls mitgear-beitet hat, geht einen anderen Weg; er ist ein mit den Mitglied-stiftungen abgestimmter, gemeinsamer Nenner. Nicht die Best Practice ist die Orientierung, sondern die Zumutbarkeit konkreter an Stiftungen gerichteter Forderungen. Der efc-Code ist sozusagen eine tief gehängte Latte, die alle Mitglied-stiftungen überspringen müssen.

SwissFoundations ist als Schweizer Stiftungsverband vom liberalen Geist geprägt, und so ist es auch der selbstregulative Swiss Foundation Code. Abgesehen von den Mitgliederkrite-rien existieren bei SwissFoundations keine Durchsetzungs-mechanismen. Zwar wird die Best Practice – diese ist ja im-mer eine fiktive Realität unter idealen Bedingungen – als ein System von Fixsternen dargestellt. Mitglieder des Verbandes sollen sich zwar daran orientieren, niemand aber wird ge-zwungen, auf den Fixsternen zu landen. Hochsprung ist keine Stiftungsdisziplin, ganz im Gegensatz zu Wandern in anforderungsreichem Gelände.

## VORANZEIGE

Die neue Ausgabe des Swiss Foundation Code erscheint im Sep-tember 2015 als zweite Auflage von Band 5 der Buchreihe «Foun-dation Governance» bei Helbing Lichtenhahn. [www.helbing.ch](http://www.helbing.ch)

## 2. MEHR TRANSPARENZ DURCH STIFTUNGSDATENBANKEN?

Die Digitalisierung hält Einzug im Philanthropiesektor. Neben verschiedenen Spenden- und Crowdfunding-Plattformen wurden im vergangenen Jahr zwei Stiftungsdatenbanken aus der Taufe gehoben. Sowohl StiftungSchweiz.ch als auch Fundraiso.ch bieten einen Überblick über die Schweizer Stiftungslandschaft und erleichtern dank verschiedener Funktionen die Suche nach der geeigneten Förderstiftung oder dem passenden Kooperationspartner.

Der Schweizer Philanthropiemarkt wird seit einigen Jahren von einer wachsenden Anzahl digitaler Plattformen überzogen. In den meisten Fällen von Privatpersonen gegründet, sind einzelne der Plattformen als gemeinnützige NGOs, andere als kommerzielle Unternehmen ausgestaltet. Grundsätzlich kann zwischen Spenden-/Crowdfunding-Plattformen und Stiftungsdatenbanken unterschieden werden. Während erstere Organisationen und Projekte präsentieren und zum Spenden oder Mitfinanzieren aufrufen, bieten Stiftungsdatenbanken mittelsuchenden Projektträgern die Möglichkeit, geeignete private Geldgeber zu suchen.

### Spendenplattformen

Sie bieten Hilfswerken und gemeinnützigen NGOs die Möglichkeit, sich mit ihren Aktivitäten und Zielen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Über verschiedene Plattformen kann auch direkt gespendet werden. Zu den bekannten Spendenplattformen gehören:

[www.spendenspiegel.ch](http://www.spendenspiegel.ch)  
[www.spendenbuch.ch](http://www.spendenbuch.ch)  
[www.spendenplattform.ch](http://www.spendenplattform.ch) oder  
[www.easy.ch](http://www.easy.ch)

### Crowdfunding

Gilt als junges, innovatives Finanzierungsmodell, das sich mit dem deutschen Wort «Schwarmfinanzierung» übersetzen lässt. Crowdfunding bietet Initianten die Möglichkeit, Projektideen in einer definierten Zeitspanne online einem breiten Publikum

zu präsentieren. Mit seinen Beiträgen stellt dieses ganz oder teilweise die Finanzierung der Projekte sicher und erhält dafür exklusive Gegenleistungen. Angelehnt an das 2009 in Amerika gegründete Startup-Unternehmen Kickstarter, das als Vorreiter dieses Finanzierungstyps gilt, sind in der Schweiz in den letzten drei Jahren verschiedene Crowdfunding-Plattformen wie

[www.wemakeit.ch](http://www.wemakeit.ch)  
[www.100-days.net](http://www.100-days.net) oder  
[www.projektstarter.ch](http://www.projektstarter.ch)

gegründet worden. Eine 2014 von der Hochschule Luzern erstmals präsentierte Studie zeigt auf, dass sich das Finanzierungsvolumen innerhalb eines Jahres mehr als verdoppelt hat. 2013 sind in der Schweiz CHF 11,6 Millionen über Crowdfunding in Projekte und Initiativen investiert worden.<sup>52</sup>

### Stiftungsdatenbanken

2014 sind in der Schweiz gleich zwei digitale Stiftungsverzeichnisse lanciert worden. Im Juni 2014 wurde [www.stiftungschweiz.ch](http://www.stiftungschweiz.ch) aus der Taufe gehoben. Die kommerziell betriebene und kostenpflichtige Datenbank umfasst 13 000 gemeinnützige Stiftungen und bietet vier verschiedene Suchabos an. Die Daten werden über eine Schnittstelle zum Schweizer Handelsamtsblatt (SHAB) aktualisiert. [www.fundraiso.ch](http://www.fundraiso.ch) ist im April 2014 online gegangen und versteht sich als Verzeichnis von Stiftungen, Sponsoren und Fonds. Das Onlineangebot bietet neben einem kostenlosen Zugang ein mehrere Dienstleistungen umfassendes Mitgliederabo an.

Es ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahren weitere Anbieter auf den Markt drängen werden, gleichzeitig aber auch eine Marktberreinigung stattfinden wird. Wie in allen neuen Technologiebereichen wird dabei das Business- und Finanzierungsmodell sowie die Aktualität der Daten über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

## ÜBERSICHT PLATTFORMEN (AUSWAHL)

### CROWDFUNDING

[100-days.net](http://100-days.net)  
[wemakeit.ch](http://wemakeit.ch)  
[sosense.org](http://sosense.org)  
[projektstarter.ch](http://projektstarter.ch)

### SPENDENPLATTFORM

[spendenbuch.ch](http://spendenbuch.ch)  
[spendenplattform.ch](http://spendenplattform.ch)  
[spendenspiegel.ch](http://spendenspiegel.ch)  
[easy.ch](http://easy.ch)  
[causedirect.org](http://causedirect.org)

### STIFTUNGSDATENBANKEN

[stiftungschweiz.ch](http://stiftungschweiz.ch)  
[fundraiso.ch](http://fundraiso.ch)

### 3. PROGRAM RELATED INVESTING – UMSETZUNG AUS SICHT EINER SCHWEIZER STIFTUNG

Gastbeitrag von **Nathalie Moral und Dr. Ivo Knoepfel**

Nathalie Moral ist Partnerin und Gründerin von mavia Passion for Impact GmbH und amtiert als Geschäftsführerin der Arcas Foundation. Dr. Ivo Knoepfel ist Gründer und Geschäftsführer von onValues.

Der Anspruch an Stiftungen, ihre Fördertätigkeit wirkungsvoll umzusetzen, steigt zunehmend und wird vor allem im Rahmen von neuen Förder- und Finanzierungsmodellen intensiv diskutiert. Dass mit der blossen Überweisung von Geldern oftmals keine nachhaltige Wirkung erzielt wird, ist vielen Stiftungen inzwischen bewusst geworden. Man sucht nach neuen komplementären Formen der Förderung, die unternehmerische Ansätze für die Lösung sozialer Probleme unterstützen (wo diese angebracht sind). Sei es über Schenkungen mit Auflagen, Darlehen oder gar Beteiligungen – das Ziel ist es, die Wirkung zu stärken und nachhaltig zu gestalten.

Hier drängt sich das Program Related Investing (PRI) auf. PRI ist als regulatorischer Begriff erstmals in den USA durch die Reform der Abgabeordnung (tax code) im Jahr 1969 entstanden. Diese erlaubt es Stiftungen in den USA, im Rahmen ihrer Fördertätigkeit in Geldanlagen zu investieren, die höhere Risiken als normale Investments haben, wenn es der primäre Zweck der Geldanlage ist, den Stiftungszweck zu fördern. Ein wichtiger Vorteil von PRI ist, dass im Idealfall Geld in die Stiftung zurückfliesst und somit ein Kreislauf des Geldes zugunsten der Zweckverwirklichung in Gang gesetzt wird. Wichtig ist, dass PRI meistens nicht nur eine Finanzierung, sondern auch Unterstützung mittels Coaching, Wissenstransfer etc. beinhaltet.

Meistens sind Program Related Investments mit höheren Risiken und einer tieferen Renditeerwartung als «normale» Investments verbunden. In der Regel ist Kapitalerhalt das Ziel, jedoch kann auch eine positive Rendite angestrebt werden, wenn diese wieder zur Erfüllung des Stiftungszwecks eingesetzt wird. Die Implementierung von Program Related Investments (inkl. Pipeline-Aufbau und Due Diligence) kann aufwendig sein, v. a. wenn in Startup-Organisationen investiert wird, die noch wenig Erfahrung im Umgang mit Investoren haben. Unsere Recherchen haben gezeigt, dass je nach Typ, Anforderungen und Investmentgrösse die damit verbundenen Kosten 10 bis 30 % des investierten Kapitals betragen können. Eine Erkenntnis aus der Studie ist, dass durch die Entwicklung eines standardisierten «Termsheets» für solche Investments ein wichtiger Beitrag zur Kostensenkung geleistet werden könnte.

#### PRI IN DER SCHWEIZ – STUDIE DER ARCAS FOUNDATION

Der Stiftungsrat der Arcas Foundation hat im Sommer 2014 der Geschäftsleitung von mavia<sup>53</sup> und onValues<sup>54</sup> eine Studie in Auftrag gegeben, welche die folgenden Aspekte abdeckte: 1. Stand des PRI in der Schweiz und Bedürfnisse/Herausforderungen aus Sicht führender Stiftungen, 2. Praktische Aspekte der Implementierung von PRI (inkl. benötigtes Know-

how und Kosten für Due Diligence und Monitoring), 3. Strategische Umsetzungsoptionen für die Arcas Stiftung.

Nach Angaben des Center for Philanthropy Studies an der Universität Basel gibt es noch keine brauchbaren Daten zum Thema PRI in der Schweiz. Die Autoren haben deshalb eine Reihe von Interviews mit engagierten Stiftungen, führenden Experten und Investoren geführt, um Stand von PRI und wichtige Erkenntnisse aus der Praxis in der Schweiz zusammenzutragen.

Grundsätzlich haben wir eine erstaunlich positive und pragmatische Haltung gegenüber neuen unternehmerischen Fördermodellen angetroffen. Vor allem Stiftungen, die sich wegen ihres Zwecks gewohnt sind, mit sogenannten Sozialunternehmen in Kontakt zu sein, finden es selbstverständlich, nebst Spenden auch PRI einzusetzen. Für diese Stiftungen ist es selbstverständlich, dass sie auch die Vergabe von Fördermitteln als ein «Investment» betrachten und bezüglich Gründlichkeit der Due-Diligence keinen Unterschied zwischen Fördertätigkeit und PRI machen.

Wichtige Herausforderungen, die genannt wurden, sind: 1. Aufwand und Know-how-Bedarf für die Umsetzung von PRI, 2. Risiken von PRI, und 3. Zugang zu Investitionsmöglichkeiten.

Einige Interviewpartner haben Zweifel bezüglich der besseren Effizienz von PRI im Vergleich zur Fördertätigkeit angemeldet. Andere wiederum haben auf das mangelnde Know-how von Stiftungsräten bezüglich der neuen Finanzinstrumente hingewiesen. Viele waren aber auch optimistisch: Einerseits werde PRI bei Organisationen angewendet, die die Stiftungsräte aus der Fördertätigkeit bereits gut kennen, andererseits könnten Experten für die finanzielle und rechtliche Due-Diligence beigezogen werden.

Fast alle Interviewpartner haben auf die Vorteile einer Umsetzung mittels Investments in Fonds hingewiesen (eine Reihe von Social Venture Fonds existiert bereits im deutschsprachigen Raum) oder einer Zusammenarbeit im Rahmen von Investment-Plattformen. Diese sind mit zusätzlichen Kosten verbunden (und bedingen auch eine gewisse Flexibilität der Stiftung punkto Auswahl der Fördergebiete), erlauben es aber, Risiken zu diversifizieren, Kosten mit anderen Investoren zu teilen und sich Zugang zu Know-how und Investitionsmöglichkeiten zu verschaffen.

Aus den Interviews ging auch hervor, dass es wichtig ist, das Universum der Sozialunternehmen in der Schweiz weiter



zu vergrössern und ihre Professionalisierung zu fördern. Initiativen, die zu einer Stärkung der «Wertschöpfungskette» von der Startup-Idee zum erfolgreichen Unternehmen beitragen, wie z. B. Impact HUB, Venture Kick und Social Entrepreneurship Initiative & Foundation SEIF (an der Stiftungen bereits massgeblich beteiligt sind), wurden hervorgehoben.

### UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR STIFTUNGEN

Grundsätzlich hat eine Stiftung die Möglichkeit, PRI-Investments aus der Fördertätigkeit oder aus dem Anlagevermögen heraus zu tätigen.

Bei der ersten Variante muss auf gewisse Bedenken/Widerstände der Aufsichts- und Steuerbehörden geachtet werden. «Mit unternehmerischen Fördermodellen, die Rückflüsse vorsehen, ergeben sich neue Fragestellungen im Zusammenhang mit der Steuerbefreiung. Anders als bei der klassischen Förderung ist im Sinne des Steuerrechts eine Abgrenzung von der Erwerbstätigkeit notwendig.»<sup>55</sup> Der Legal Council von SwissFoundations beschäftigt sich zurzeit intensiv mit diesem Thema und hat im Juli 2014 ein Positionspapier dazu veröffentlicht.

PRI aus dem Stiftungsvermögen heraus ist unsere bevorzugte Variante, da Probleme mit den Steuerbehörden vermieden werden und zusätzliche finanzielle Ressourcen zur Umsetzung des Stiftungszwecks eingesetzt werden können. Hier sind jedoch ebenfalls gewisse Aspekte im Umgang mit den Aufsichtsbehörden zu beachten, die intervenieren, falls der Eindruck entsteht, dass das Stiftungsvermögen zu riskant und zu wenig diversifiziert investiert wird. Dies bedeutet, dass typischerweise nur ein kleiner Teil des Stiftungskapitals für Program Related Investments eingesetzt werden kann. Die treuhänderische Verantwortung des Stiftungsrates bezüglich des Stiftungskapitals kommt hier zum Tragen.

Bei der Umsetzung aus dem Stiftungsvermögen heraus, bieten sich drei Optionen: 1. Im Alleingang mit externen Investment-Beratern oder internen Ressourcen, 2. Partnerschaft mit Inkubatoren als Partner und 3. Systemische Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und bestehenden Initiativen.

Da die systemische Zusammenarbeit vom Stiftungsrat der Arcas Foundation bevorzugt wurde und diese Zusammenarbeit derzeit in ihrer Entstehung ist, wollen wir im Folgenden nur auf die dritte Option eingehen.

### ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VIADUKT VENTURES, STIFTUNGEN UND PRIVATEN INVESTOREN

Eine systemische Zusammenarbeit mit bestehenden Initiativen und weiteren Stiftungen sowie Privatinvestoren bewirkt nicht nur auf Ebene jeden Akteurs viel, sondern hat auch Signalwirkung für den Stiftungssektor und Investorenkreise insgesamt.

Aufgrund der Gespräche zwischen Viadukt Ventures (eine Initiative lanciert und unterstützt vom Impact HUB Zürich) und einer Stiftungsgruppe, in der unter anderem die Arcas Foundation aus Zürich und die Volkart Stiftung aus Winterthur mitwirken, wurde ein neues Kooperationsmodell entwickelt. Hier kommen Parteien mit unterschiedlichen Ressourcen zusammen, um gemeinsam Startups/Ventures mit positiver sozialer Wirkung zu fördern und zu finanzieren. Das Projekt hat Demonstrationscharakter und könnte bei Zustandekommen als Beispiel dienen, wie Investitionen in Sozialunternehmen erfolgreich gestaltet und einer grösseren Anzahl von Investoren zugänglich gemacht werden können.

<sup>51</sup> Jakob Dominique/Uhl Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, Aktuelle juristische Praxis (AJP), 2015, 279 ff.

<sup>52</sup> Dietrich Andreas/Amrein Simon, Crowdfunding Monitoring Schweiz 2014, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, [www.hslu.ch/crowdfunding](http://www.hslu.ch/crowdfunding).

<sup>53</sup> Ein auf Philanthropie und Social Finance spezialisiertes Beratungsunternehmen in Zürich ([www.mavia.ch](http://www.mavia.ch)).

<sup>54</sup> Ein auf Mission Investing spezialisiertes Beratungsunternehmen in Zürich (<http://www.onvalues.ch/de>).

<sup>55</sup> Legal Council SwissFoundations, Unternehmerische Fördermodelle: Was gemeinnützige Stiftungen beachten müssen, um ihre Steuerbefreiung nicht zu gefährden, SwissFoundations, Juli 2014.

# NEUERSCHEINUNGEN 2014

Arnold Nikolaus/Ludwig Christian (Hrsg.): **Stiftungshandbuch**, 2. Aufl., Wien 2014.

Arrivillaga Lucas R./von Schnurbein Georg, **The Swiss Legal Framework on Foundations and Its Principles About Transparency**, in: **International Journal of Not-for-Profit Law**, Volume 16, No. 1, September 2014, 30 ff.

Baumann Lorant Roman, **Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 2014, 883 ff.

Baumann Lorant Roman, **Stiftungen fördern Künstler – Steuern auf Preisen, Werkbeiträgen und ähnlichen Leistungen**, *StR* 2014, 252 ff.

Bethmann Steffen/von Schnurbein Georg / Studer Sibylle, **Governance Systems of Grant-making Foundations**, in: *Voluntary Sector Review*, Vol. 5, Nr. 1, 2014, 75ff.

Bolliger Lennart, **RMB, RMB BILLY? ALL. Philanthropie und Nonprofit-Organisationen in China**, *SwissFoundations – swissnex* 2014.

Bonetti Danièle, **Les Fondations de Famille et leur imposition**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 14, 846.

Bortoluzzi Dubach Elisa/Frey Hansrudolf, **Mäzeninnen – Denken – Handeln – Bewegen**, Bern 2014, 248.

Die Stiftung. Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth (Schweiz) (Hrsg.), **Stiftungsmarkt Schweiz. Entwicklungen und Trends rund um den eidgenössischen Dritten Sektor**, Special November 2014.

Dutta Anatol, **Warum Erbrecht? – Das Vermögensrecht des Generationenwechsels in funktionaler Betrachtung**, Tübingen 2014.

Dutta Anatol, **Die Familienbindung von Vermögen – eine rechtsvergleichende Skizze**, *Interdisziplinäre Zeitschrift für Familienrecht* 2014, 126 ff.

Eberle Reto/Zöbeli Daniel, **Rechnungslegung für NPO nach Überarbeitung von Swiss GAAP FER 21**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 2014, 626 ff.

Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (Hrsg.), **Der Schweizer Stiftungsreport 2014**, CEPS Forschung und Praxis, Band 12, Basel 2014.

European Foundation Centre (Hrsg.), **Taxation of Cross-Border Philanthropy in Europe after Persche and Stauffer – From landlock to free movement?**, Brüssel 2014.

Frick Joachim, **Grenzen des Vermögensschutzes mittels ausländischer Stiftungen**, *Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW)* 2014, 74 ff.

Führer Ira/Sassen Remmer, **Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen**, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU)* 37 (2014), 30 ff.

Greter Marco, **Abschied vom Milchbüchlein**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 2014, 172–176.

Grüniger Harold, **Kommentierung der Art. 80–89a ZGB**, in: Honsell Heinrich/Vogt Nedim Peter/Geiser Thomas (Hrsg.), *Basler Kommentar Zivilgesetzbuch I, Art. 1–456 ZGB*, 5. Aufl., Basel 2015.

Grüniger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, *successio* 2014, 212 ff.

Jakob Dominique (Hrsg.), **Stiftung und Familie, Schriften zum Stiftungsrecht**, Band 5, Tagungsband zum 3. Zürcher Stiftungsrechtstag vom 13. Juni 2014, Basel 2015.

Jakob Dominique, **Internationales und rechtsvergleichendes Stiftungsrecht**, in: von Campenhausen Axel/Richter Andreas (Hrsg.), *Stiftungsrechts-Handbuch*, 4. Aufl. 2014, München 2014.

Jakob Dominique, **Stand und Zukunft der «Europäischen Stiftung» – Wie gelingt ein europäisches Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht?** in: *Maecenata Institut (Hrsg.)*, *Das Europäische Stiftungsstatut*, *Maecenata European Bottom-Up* Nr. 8, Berlin 2014, 29 ff.

Jakob Dominique, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations**, *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 2014, 553 ff.

Jakob Dominique/Dardel Daniela/Uhl Matthias, **Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2013**, *njus.ch*, Bern 2014.

Jakob Dominique/Dardel Daniela/Uhl Matthias, **Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014**, *njus.ch*, Bern 2015\*.

Jakob Dominique/Uhl Matthias, **Die Rezeption des Swiss Foundation Code im Schweizer Stiftungswesen**, *Aktuelle juristische Praxis (AJP)* 2015, 279 ff.

Jakob Dominique/von Orelli Lukas (Hrsg.), **Der Stifterwille – Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, Schriften zur Rechtspsychologie**, Band 14, Bern 2014.

Jung Stefanie, **Gründung einer Europäischen Stiftung (FE)**, *Die Privatstiftung (PSR)* 2014, 22 ff.

Jung Stefanie, **Organisationsverfassung der Europäischen Stiftung (FE)**, *Die Privatstiftung (PSR)* 2014, 56.

Jung Stefanie, **European Foundation (FE) – main points of discussion**, *Trusts & Trustees*, Vol. 20, No. 6, July 2014, 529 ff.

Müller-Jentsch Daniel, *Avenir Suisse Diskussionspapier: Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch – Impulse für ein zeitgemässes Mäzenatentum*, Zürich 2014.

ProFonds (Hrsg.), **Stiftungsland Schweiz 2014 – Zahlen, Entwicklungen, Trends**, Basel 2014.

Prele Chiara (Hrsg.), **Developments in Foundation Law in Europe**, Vol. 39, Heidelberg/New York/London 2014.

Ruggli Rolf, **Jahresrechnung einer klassischen Stiftung nach neuem Rechnungslegungsrecht**, Der Treuhandexperte (TREX) 2014, 80 ff.

Schurr Francesco A. (Hrsg.), **Zivil- und gesellschaftsrechtliche Fragen zur Führung und Abwicklung einer Stiftung**, Band des 6. Liechtensteinischen Stiftungsrechtstages 2013, Zürich 2014.

Sprecher Thomas/Studen Goran, **Kooperation unter einem Dach – zur Funktionsweise der Dachstiftung**, successio 2014, 36 ff.

Steiner Stefanie, **Europäische Stiftung – Neue Perspektiven durch den Verordnungsentwurf der Europäischen Kommission**, GES 2014, 56 ff.

Stierlin Jan, **Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz – im Visier, die Behandlung des Fondskapitals**, IRZ 2014, 477 ff.

Studen Goran, **Rights and duties: the founder's position under Swiss foundation law, Trusts & Trustees**, Vol. 20, No. 6, July 2014, 626 ff.

Teitler-Feinberg Evelyn/Zöbeli Daniel, **Droht den Nonprofit-Organisationen ein dualer Abschluss?**, Der Schweizer Treuhänder (ST) 2014, 18.

Trstenjak Verica, **Die Europäische Stiftung – eine neue supranationale Rechtsform?**, ecolex 2014, 484 f.

Uhl Matthias, **Der Wille des Stifters zwischen privatautonomer Willkürfreiheit und Laplace-schem Dämon**. Bericht über das EIRP-Symposium 2014: Der Stifterwille – Ein Phänomen zwischen Gegenwart und Ewigkeit, Die Privatstiftung (PSR) 2014, 43 f.

Uhl Matthias/Dardel Daniela, **Stiftung und Familie – Tagungsbericht zum 3. Zürcher Stiftungsrechtstag**, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 2014, 293 ff; ausserdem in: Die Privatstiftung (PSR) 2014, 150 f, sowie in: liechtensteinjournal 2014, 89 ff,

vgl. auch Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge (ZEV) 9/2014, XII (Kurzversion).

Von Schnurbein Georg/Fritz Tizian, **Philanthropie für die Wissenschaft**, CEPS Forschung & Praxis Bd. 11, Basel 2014.

Von Schnurbein Georg/Timmer Karsten, **Die Förderstiftung: Strategie – Führung – Management**, Foundation Governance Bd. 7, 2. vollst. üb. Aufl., Basel 2015.

Von Schnurbein Georg, **Die Risiken eines Philanthropen**, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Nr. 1/2014, 2014, 85 ff.

Von Schnurbein Georg, **Die Rolle der Förderstiftungen**, in: Stamm, Margrit (Hrsg.), Handbuch Entwicklungspsychologie des Talents, Frauenfeld 2014, 337 ff.

Von Schnurbein Georg, **Vom Geist des Gebens – Philanthropie im 21. Jahrhundert**, in: Breitenstein Urs (Hrsg.), Vorträge der Aeneas-Silvius-Stiftung an der Universität Basel IL, 2014, 115 ff.

## UNIVERSITÄT BASEL



### Interdisziplinäre Weiterbildung für Nonprofit-Manager

#### CAS Kommunikation & Wirkungsmessung

**17. August bis 1. Oktober 2015**, 3 Module

Effiziente und kompakte Vermittlung der Grundzüge von Kommunikation, Monitoring und Wirkungsmessung in Nonprofit-Organisationen.

**NEU:** Inhalte überarbeitet, aktuelle Forschungsergebnisse, neue Methoden

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

**26. bis 30. Oktober 2015**

Vermittelt grundlegende Kenntnisse zu den wichtigsten Finanzierungsarten wie Leistungsaufträge oder Mitgliederfinanzierung sowie zu Finanzplanung und Vermögensmanagement.

**Informationen** auf [www.ceps.unibas.ch/weiterbildung](http://www.ceps.unibas.ch/weiterbildung)

Das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen.

Initiiert von **SWISS Foundations**



# VERANSTALTUNGEN 2014

17. und 18. Januar 2014, Zürich

## EIRP SYMPOSIUM 2014

Unter der Leitung von Prof. Dr. Manfred Rehbinder, Lukas von Orelli und Prof. Dr. Dominique Jakob veranstaltete das Europäische Institut für Rechtspsychologie zusammen mit dem Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich und SwissFoundations ein interdisziplinäres wissenschaftliches Symposium zum Thema «Der Stifterwille – ein Phänomen zwischen Gegenwart und Ewigkeit». Als Referenten der internationalen Veranstaltung fungierten Volker Böhme-Nessler, Hagen Hof, Dominique Jakob, Lutz Jäncke, Stephan Meder, Peter Picht, Peter Rawert, Manfred Rehbinder, Thomas Sprecher, Lukas von Orelli und Georg von Schnurbein. Die Referate der Tagung sind in einem Tagungsband veröffentlicht, der im November 2014 in der Reihe «Schriften zur Rechtspsychologie» im Stämpfli Verlag, Bern, erschienen ist.

[www.eirp.ch/](http://www.eirp.ch/) [www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch/](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch/)  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

20. Mai 2014, Villars-sur-Glâne

## SCHWEIZER STIFTUNGSSYMPOSIUM

«FOUNDATION 3.0 – Die Stiftung der Zukunft, die Zukunft der Stiftungen» unter diesem Titel trafen sich bereits zum 13. Mal rund 200 Praktiker und Expertinnen der Schweizer Stiftungsszene zum Come-together. Im Zentrum der Debatte standen die Fragen, welche Rolle auf Stiftungen zukommt, was von ihnen erwartet wird und wie sie sich auf die komplexen Zusammenhänge einer globalisierten und immer stärker vernetzten Welt einstellen können. Genauso wie das Web 2.0 nach neuen responsiven Kommunikationsformen verlangt, müssen Stiftungen von heute verstärkt dialogisch und proaktiv agieren und sich auf die Zukunft als Foundations 3.0 vorbereiten.

[www.stiftungssymposium.ch](http://www.stiftungssymposium.ch)

13. Juni 2014, Zürich

## 3. ZÜRCHER STIFTUNGSRECHTSTAG

Der 3. Zürcher Stiftungsrechtstag lockte mehr als 180 Teilnehmende aus dem In- und Ausland in die Aula der Universität Zürich. Unter der Leitung von Prof. Dr. Dominique Jakob referierte und diskutierte eine hochkarätige internationale Expertenrunde engagiert und pointiert die mannigfachen Schattierungen des Themas «Stiftung und Familie». Der erste Themenblock setzte den Schwerpunkt auf Familie

und Philanthropie und beleuchtete Modelle und Ansätze für gemeinnütziges Tätigwerden im Familienkontext in Theorie und Praxis. Der zweite Themenblock widmete sich der generationenübergreifenden Strukturierung von Familienvermögen im heutigen Umfeld. Als Referentinnen und Referenten der Tagung fungierten Daniel Bader, Etienne Eichenberger, Stephen Fern, Patrick Frick, Dominique Jakob, Manuel Liatowitsch, Andrea Opel, Andreas Richter, Lukas Richter, Francesco A. Schurr, Gerhard Schwarz, Goran Studen, Isabella Gräfin Thun, Lukas von Orelli, Georg von Schnurbein, Tina Wüstemann und Basil Zirinis. Die Referate der Tagung sind in einem Tagungsband veröffentlicht, der Anfang 2015 in der Reihe «Schriften zum Stiftungsrecht» im Helbing & Lichtenhahn Verlag, Basel, erschienen ist. Der nächste Stiftungsrechtstag findet 2016 statt.

[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

21. August 2014, Basel

## 4. BASLER STIFTUNGSTAG

«Von Basel in die Welt» – Unter diesem Motto diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus der Schweizer Stiftungsszene über die Bedeutung von Basel als Philanthropie-Hub. Abgerundet wurde der Stiftungstag von einem illustrierten zusammengesetzten Podium zur Frage «Ist die Stiftungsstadt Basel eine Illusion?»

[www.stiftungsstadt-basel.ch](http://www.stiftungsstadt-basel.ch)

2. September 2014, Luzern

## INNERSCHWEIZER STIFTUNGSTAG

Der Innerschweizer Stiftungstag ist das Forum für Begegnung und Austausch für alle an Philanthropie, Stiftungen und Gemeinnützigkeit Interessierten in den Kantonen der Innerschweiz. Er fördert das Netzwerk und den Erfahrungsaustausch unter Stiftern, Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen sowie den politischen Behörden.

[www.innerschweizer-stiftungstag.ch](http://www.innerschweizer-stiftungstag.ch)

16. September 2014, Zürich

## BESTE STIFTUNGSRATSPRAXIS

«Immer diese Steuern!» Über 100 Stiftungspraktiker und -experten sind dem Ruf gefolgt und haben sich im Kongresshaus Zürich über die verschiedenen Steuerrisiken bei gemeinnützigen Stiftungen informiert.



Das zu wechselnden Themen jährlich durchgeführte Weiterbildungsseminar richtet sich an angehende, neue und erfahrene Stiftungsräte von gemeinnützigen Schweizer und liechtensteinischen Stiftungen, deren Mitarbeitende sowie an Rechts- und Finanzberater aus dem Stiftungsumfeld. Organisiert wird die Stiftungsratspraxis vom Europa Institut der Universität Zürich, SwissFoundations und dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Tagungsleiter war Thomas Sprecher.

[www.europainstitut.ch](http://www.europainstitut.ch)

27. März, 19. Juni, 1. Oktober 2014, Basel

#### PHILANTHROPIE AM MORGEN

Die Veranstaltungsreihe «Philanthropie am Morgen» bietet 1,5-stündige Workshops zu aktuellen Themen für Non-Profit-Organisationen. 2014 wurden drei Veranstaltungen zu den Themen «Freiwilligenkoordination», «Wirkungsmessung» und «Nachfolgeplanung in Stiftungsräten und Vorständen» durchgeführt.

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

1. Oktober 2014, Genf

#### CYCLE PHILANTHROPIQUE

Anlässlich des Europäischen Tags der Stiftungen hat ein Konsortium, bestehend aus der Universität Genf, der Fondation Lombard Odier, der Regierung des Kantons Genf, der Zeitschrift «Le Temps» und SwissFoundations, einen Zyklus von vier Diskussionsveranstaltungen zu philanthropischen Themen lanciert. Der Startschuss fiel am 1. Oktober mit einer Eröffnungskonferenz mit Matthieu Ricard, die von über 2000 Personen besucht wurde.

[www.lombardodier.com/www.swissfoundations.ch](http://www.lombardodier.com/www.swissfoundations.ch)

1. Oktober 2014, Zürich

#### SWISSFOUNDATIONS STIFTUNGSGESPRÄCH

Im Rahmen des Europäischen Tags der Stiftungen lud SwissFoundations nach Zürich zum Stiftungsgespräch «Stiftungsplatz Schweiz – Quo vadis?». Nach einer Präsentation der neuen Studie des Schweizer Wirtschafts-Thinktanks Avenir Suisse diskutierten Monique Bär,

Prof. Dr. Marc Gottschald, Dr. Daniel Müller-Jentsch und Prof. Dr. Georg von Schnurbein unter der Leitung von Beate Eckhardt.

[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

22. Oktober 2014, Vaduz

#### LIECHTENSTEINISCHER STIFTUNGSRECHTSTAG

Unter der Leitung von Prof. Dr. Francesco Schurr luden die Universität Liechtenstein und die Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen nach Vaduz zum 7. Stiftungsrechtstag ein. Vor dem Hintergrund von fünf Jahren neuem Stiftungsrecht diskutierten die Teilnehmer Entwicklungstendenzen in den Bereichen der Unternehmensträgerschaft, Haftung, Anerkennung und Philanthropie. Der Tagungsband erscheint im Sommer 2015 beim Schulthess Verlag, Zürich.

[www.uni.li/stiftungsrechtstag](http://www.uni.li/stiftungsrechtstag)

13. November 2014, Bern

#### SCHWEIZER STIFTUNGSTAG

Der Schweizer Stiftungstag 2014 stand unter dem Motto «Steigende Anforderungen, knappe Budgets: Stiftungen und NPOs wirksam und kostenbewusst führen» und widmete sich handfesten Aspekten der Führungsarbeit. Renommierete Stiftungsexperten und erfahrene Praktiker brachten ihr Wissen ein und stellten Lösungsansätze vor.

[www.profonds.org](http://www.profonds.org)

# SAVE THE DATE

## 2015/16

6. bis 8. Mai 2015, Karlsruhe

### DEUTSCHER STIFTUNGSTAG

AUF DEM WEG NACH EUROPA – STIFTUNGEN IN DEUTSCHLAND

Veranstalter: Bundesverband deutscher Stiftungen  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

20. bis 22. Mai 2015, Mailand

### EFC ANNUAL CONFERENCE

PHILANTHROPY: VISIONS AND ENERGY FOR CHANGE

Veranstalter: European Foundation Centre  
[www.efc.be](http://www.efc.be)

28. Mai 2015, Maison des Fondations, Genf

### COLLOQUE DU CYCLE PHILANTHROPIQUE

PHILANTHROPY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Veranstalter: Fondation Lombard Odier; Republique et Canton de Genève; Université de Genève; SwissFoundations  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

3. Juni 2015, Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Rüschlikon

### SCHWEIZER STIFTUNGSSYMPOSIUM

OHNE WIRKEN KEINE WIRKUNG: WIE STIFTUNGEN IHRE ZIELE ERREICHEN

Veranstalter: SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

8. September 2015, Kongresshaus Zürich

### BESTE STIFTUNGSRATSPRAXIS

FOUNDATION GOVERNANCE UP TO DATE – DER NEUE SWISS FOUNDATION CODE

Veranstalter: SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen; Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel; Europa Institut an der Universität Zürich  
[www.eiz.uzh.ch](http://www.eiz.uzh.ch)

16. bis 18. September 2015, The Graduate Institut, Geneva

### COURS INTENSIF EN GESTION DES FONDATIONS DONATRICES

Veranstalter: wise; Center for Philanthropy Studies  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

1. Oktober 2015, ganze Schweiz

### EUROPÄISCHER TAG DER STIFTUNGEN

Träger: SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen; proFonds, Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen  
[www.tagderstiftungen.ch](http://www.tagderstiftungen.ch)

1. Oktober 2015, Zürich

### SWISSFOUNDATIONS STIFTUNGSGESPRÄCH

Veranstalter: SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

5. November 2015

### SCHWEIZER STIFTUNGSTAG

Veranstalter: proFonds, Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen  
[www.profonds.org](http://www.profonds.org)

17. Juni 2016, Universität Zürich

### 4. ZÜRCHER STIFTUNGSRECHTSTAG

Veranstalter: Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich  
[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

# HERAUSGEBER

## Beate Eckhardt, lic. phil. I, EMScom



Beate Eckhardt leitet seit 2005 als Geschäftsführerin SwissFoundations, den Verband der Schweizer Förderstiftungen. SwissFoundations engagiert sich für den Wissens- und Erfahrungsaustausch, Good Governance, Professionalität und einen wirkungsvollen Einsatz von Stiftungsmitteln im Stiftungswesen. Bevor Beate Eckhardt die Leitung von SwissFoundations übernahm, war sie als freischaffende Kommunikations- und Projektleiterin mit Schwergewicht Bildung, Kultur sowie Architektur und Städtebau tätig. Beate Eckhardt hat an der Universität Zürich Deutsche Sprach- und Literaturwissenschaft sowie Sozial- und Wirtschaftsgeschichte studiert. 2004 hat sie an der Universität Lugano und der UCLA einen Master of Science in Communications Management EMScom erworben.

## Prof. Dr. Dominique Jakob, M.I.L. (Lund)



Prof. Dr. iur. Dominique Jakob studierte Rechtswissenschaften in Augsburg, München und Lund (Schweden). Er habilitierte sich mit der Schrift «Schutz der Stiftung – Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen» und besitzt die Lehrbefugnis für die Fächer Bürgerliches Recht, Internationales Privatrecht, Rechtsvergleichung, Zivilverfahrensrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Steuerrecht. Seit 2007 ist er Inhaber eines Lehrstuhls für Privatrecht an der Universität Zürich, wo er 2008 das Zentrum für Stiftungsrecht ([www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)) sowie 2010 den Zürcher Stiftungsrechtstag ins Leben gerufen hat. Dominique Jakobs Forschungsschwerpunkte liegen in der (internationalen) Nachlassplanung und Vermögensgestaltung (unter Einbezug von Trusts) sowie im nationalen, vergleichenden, europäischen und internationalen Stiftungsrecht (mit einem Fokus auf schweizerische, liechtensteinische und deutsche Beziehungen). Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen im In- und Ausland, Mitglied von Beiräten verschiedener Institutionen und Berater von Regierungen, Finanzinstituten, Unternehmen, Stiftungen, Vereinen, Privatpersonen und Familien.

## Prof. Dr. Georg von Schnurbein



Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Associate Professor für Stiftungsmanagement und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, das von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, initiiert wurde. Zuvor arbeitete Georg von Schnurbein von 2001 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg. Dort war er Projektkoordinator der Schweizer Länderstudien für «Visions and Roles of Foundations in Europe» und das «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project». Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern. Georg von Schnurbein ist Mitglied im Vorstand des European Research Network on Philanthropy (ERNOP) und Mitherausgeber der Reihe «Foundation Governance». Seine Forschungsschwerpunkte sind Nonprofit Governance, Wirkungsmessung und Stiftungsmanagement.

# DER SCHWEIZER STIFTUNGSREPORT 2015

Der Schweizer Stiftungsreport wird jährlich von Beate Eckhardt, lic. phil. I, Geschäftsführerin SwissFoundations, Prof. Dr. Dominique Jakob, Leiter Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich, und Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Direktor for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, herausgegeben. Er enthält aktuelle Zahlen, Fakten und Trends aus dem In- und Ausland und soll zu einer besseren Wissensgrundlage im Stiftungswesen beitragen. Der Report steht unter [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch) in deutscher und französischer Sprache kostenlos zum Download zur Verfügung.

## SwissFoundations

SwissFoundations vereinigt die gemeinnützigen Förderstiftungen der Schweiz und gibt ihnen eine starke und unabhängige Stimme. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität im Schweizer Stiftungssektor. Der Verband steht grossen wie kleinen, regional wie international tätigen Stiftungen mit Sitz in der Schweiz oder in Liechtenstein offen. SwissFoundations repräsentiert rund 20 % der gesamten jährlichen Ausschüttungen gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz.

[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

## Zentrum für Stiftungsrecht

Das Zentrum für Stiftungsrecht wurde 2008 von Prof. Dr. Dominique Jakob als Forschungsstelle an der Universität Zürich gegründet. Es dient der Förderung von Lehre und Forschung im themenrelevanten Bereich und bildet eine Kommunikationsplattform für Wissenschaft, Stiftungspraxis, Wirtschaft und Politik. Inhaltlich blickt es auf gemeinnützige sowie privatrechtliche Stiftungsarten und bezieht ausländische Rechtsformen sowie internationale Entwicklungen mit ein.

[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

## Center for Philanthropy Studies (CEPS)

Das Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations an der Universität Basel gegründet. Mit seinen interdisziplinären Aktivitäten will das CEPS das Grundlagen- und Transferwissen über Philanthropie verbessern. Seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote bieten direkten Nutzen für Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen.

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

[www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch)

Impressum: Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen  
Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich

ISBN: 978-3-9524241-3-1

© Beate Eckhardt, SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen / Prof. Dr. Dominique Jakob, Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich / Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel, 2015. Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Autoren ist unzulässig.





**Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel**

Totengässlein 3, CH-4051 Basel  
Tel.: +41 61 267 23 92  
E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)



**Universität  
Zürich<sup>uzh</sup>**

Zentrum für Stiftungsrecht

**Zentrum für Stiftungsrecht  
Universität Zürich**

Treichlerstrasse 10 / 15, CH-8032 Zürich  
Tel: +41 44 634 15 76  
E-Mail: [stiftungsrecht@rwi.uzh.ch](mailto:stiftungsrecht@rwi.uzh.ch)  
[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

## SwissFoundations

**SwissFoundations  
Verband der Schweizer Förderstiftungen**

Haus der Stiftungen, Kirchgasse 42, CH-8001 Zürich  
Tel: +41 44 440 00 10  
E-Mail: [info@swissfoundations.ch](mailto:info@swissfoundations.ch)  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

978-3-9524241-3-1